

STEPHEN R. COVEY

*Informații absolut remarcabile,
bazate pe cercetări serioase și
experiențe directe.*

LARRY KING

*O carte ușor de citit, care-ți arată
cum îi poți influența pe alții și în ce
fel le poți schimba opiniile.*

ROBERT G. ALLEN

*Cel mai cuprinzător tablou de
ansamblu asupra artei persuasiunii
și influențării.*

kurt w. mortensen

legile charismei



CURTEA VECHÉ
PUBLISHING



COLECȚIA
CĂRȚI CHEIE

184

LEGILE CHARISMEI

KURT MORTENSEN este una dintre cele mai avizate voci americane contemporane în domenii precum arta persuasiunii și abilitatea de a-i motiva sau influența pe alții. Faima sa de extraordinar orator motivațional este dublată de o carieră fructuoasă ca trainer, consultant, conducător de seminare de dezvoltare personală, în care reușește să combine cu multă abilitate cercetări științifice recente, studii de caz și parabole.

Deține o diplomă de master în Marketing și Comportamentul consumatorului, obținută în cadrul University of Pittsburgh. A studiat vreme de 15 ani psihologia motivațională, tehnicile de persuadare și procesul negocierii.

În urma unor cercetări extinse și a multor experiențe cu clienții, Mortensen a dezvoltat un set complet de concepte și practici, destinat celor care vor să dobândească un bun renume profesional, excelente relații de afaceri și venituri ascendente.

Este autorul unor cărți care au avut un deosebit succes, atât în presa internațională, cât și în rândul cititorilor, și care i-au adus premii prestigioase precum „Library Journal Business Book of the Year“. În prezent, Kurt Mortensen locuiește în Provo, Utah, alături de soția sa, Denita, și cei patru copii.

LEGILE CHARISMEI

CUM SĂ CAPTEZI ATENȚIA, SĂ INSPIRI ȘI SĂ INFLUENȚEZI

KURT W. MORTENSEN

Traducere din limba engleză de
RĂZVAN NĂSTASE

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MORTENSEN, KURT W.

**Legile carismei : cum să captezi atenția, să inspire și să influențezi / Kurt W. Mortensen ;
trad. de Răzvan Năstase. - București : Curtea Veche Publishing, 2016**

ISBN 978-606-588-854-8

I. Năstase, Răzvan (trad.)

159.923

Editor: Grigore Arsene

Redactor: Carmen-Isabela Vasile

Corector și tehoredactor: Dragoș Dumitrescu

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091

redacție: 0744 55 47 63

distribuție: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21

fax: 021 223 16 88

redactie@curteaveche.ro

comenzi@curteaveche.ro

www.curteaveche.ro

KURT W. MORTENSEN

The Laws of Charisma: How to Captivate, Inspire, and Influence for Maximum Success

Copyright © 2011 Kurt W. Mortensen

All rights reserved.

**This edition published in arrangement with AMACOM,
a division of American Management Association, New York.**

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2016

pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-606-588-854-8

MULTUMIRI

MULTUMIRILE MELE CALDE se îndreaptă către toți cei care și-au oferit ajutorul pentru ca *Legile charismei* să devină o realitate.

Vreau să-mi exprim dragostea și prețuirea pe care i-o port iubitei mele soții, Denita, și copiilor mei (Brooke, Mitchell, Bailey și Madison), pentru sprijinul și iubirea pe care mi le-au oferit pe parcursul acestui proiect.

Țin să-mi exprim în mod deosebit cele mai profunde mulțumiri tuturor clienților care au făcut posibilă această cercetare.

Le transmit, de asemenea, aprecierea mea tuturor colegilor, părinților, prietenilor, asociațiilor sau celor care mi-au servit drept model pe parcursul acestui demers.

INTRODUCERE

Fabulă: Albinuța cea furioasă

După o iarnă lungă și istovitoare, în cele din urmă a sosit o caldă și frumoasă zi de primăvară. Ieși din cămin și simți căldura soarelui pe față și corp, după care tragi cu putere aer proaspăt în piept. Te gândești că gata, s-a zis cu iarna, și c-ar fi bine să lași aerul calduț de primăvară să-ți intre-n casă. Deschizi toate geamurile și ușile. Simți cum aerul proaspăt dă năvală înăuntru, cum îți reînnoiește și reîmprospătează casa. Dar aerul calduț nu e singurul lucru pe care-l poștești în casă; dimpotrivă, auzi și bâzâitul unei insecte. Cu coada ochiului observi o albină care dă târcoale în zbor locuinței tale. Albina pare atât de disperată încât te hotărăști să-i dai o mână de ajutor. Vrei să-i arăți calea spre libertate. În schimb, albina se tot ciocnește de geamul de la fereastra sufrageriei. Deschizi ușa de la intrare și-ncerci să îndrepti albina către o zonă de siguranță și securitate. Cu cât te străduiești mai mult, cu atât albina se enervează mai tare. Ești nedumerit de furia albinei. Îți spui în gând: „Și eu care nu-ncerc decât să-i salvez viața albinei.“ În cele din urmă, încerci să redirectionezi albina de la geam către ușa deschisă, și pentru asta îți folosești întregul corp. Albina se înfurie și te-nțeapă în braț.

Semnificație

În viață, în timp ce te străduiești să le fii altora de folos, să-i conduci sau să-i influențezi în a face acele lucruri care-i vor ajuta să crească ori să devină mai buni — sau chiar le vor schimba viețile —, te vei trezi atacat, criticat ori „înțepat”. Ce se petrece? Ce nu merge cum ar trebui și de ce alții îți refuză uneori ajutorul? De ce îți resping încercările de leadership sau refuză să se lase influențați de tine? Nu te gândești decât la ce e mai bine pentru ei, nu? Știm bine că refuzul lor îi va răni pe ei mai mult decât te rănește pe tine. Spunem adesea că e greșeala lor, că ar trebui să fie ceva mai deștepți — dar greșeala e a noastră.

Cum faci să-i convingi pe alții să facă tot ceea ce vrei tu să facă și-n plus să mai fie și încântați de asta? Haide să descoperim împreună și să ajungem să stăpânim puterea charismei, a leadershipului și a artei de a-i influența pe ceilalți.

Puterea charismei — cheia către un succes deplin

Ai observat vreodată cum unii oameni îi pot captiva, inspira sau influența pe alții fără să facă niciun efort? Ceilalți îi plac pe dată și își doresc imediat să se afle în vecinătatea lor. Există oameni care atunci când intră într-o încăpere nu trec nicio dată neobservați. Par să obțină tot ceea ce-și doresc, fiindcă toți cei din preajma lor vor să le ofere acele lucruri. Cum reușesc să capteze instantaneu atenția și să-i influențeze pe toți cei cu care se întâlnesc?

Aceasta e puterea charismei. Charisma e o calitate vitală, și-n viață, și-n plan motivațional, care poate și chiar s-ar cuveni să

fie stăpânită dacă vrei să-i poți influența pe alții. Din această carte vei învăța cum poți valorifica puterea charismei.

Mi-am petrecut întreaga viață cu studiul motivării, al persuasiunii și al influenței. Adeseori, sunt întrebat care e cea mai importantă unealtă ori abilitate din arsenalul influenței. Care-i acel aspect unic pe care-l pot deprinde pentru a obține maximum de succes? Răspunsul e simplu. Dacă ar fi să aleg un singur lucru, o singură abilitate dintre toate uneltele persuasiunii și ale influențării, atunci m-aș opri, fără îndoială, la charismă. Este cea mai eficientă ca rapiditate și îți crește în mod substanțial succesul și veniturile.

Această calitate vitală îți influențează fiecare aspect al vieții. Cariera, relațiile, capacitatea de a-i influența pe alții și venitul, toate au legătură cu abilitatea ta de fi charismatic. Te-ai întrebat vreodată de ce doi oameni care au primit aceeași educație, care au aceleași cunoștințe, un IQ similar și aceeași experiență obțin rezultate radical diferite în viețile lor? Unul se bucură de un succes uriaș, în vreme ce altul abia se descurcă de la o zi la alta. Unii zic că-i vorba la mijloc doar de noroc chior dar, când ai charismă, norocul vine de la sine. Închipuie-ți de cât succes te vei bucura în viață atunci când îi vei putea determina pe alții în mod automat să facă exact ceea ce vrei tu să facă, le va face plăcere să facă acel lucru, vor implora să fie lăsați să ducă sarcina respectivă la bun sfârșit, ba chiar le vor spune și prietenilor lor că ar trebui să procedeze la fel.

Charisma este abilitatea de a-i convinge și ferma pe alții să creadă și să se încreadă în tine, ba chiar să-și dorească să fie influențați de tine. Îi captivezi și-i motivezi. Îi ajuți să se întrezărească undeva în viitor, în timp ce-ți împlinesc ție planul vizionar. Asemenea oameni sunt mobilizați de pasiunea și

entuziasmul tău, din acestea își trag ei energia. Sunt de-a dreptul magnetizați și conduși de charisma ta. Se simt inspirați și încurajați de optimismul și așteptările tale. În esență, tu ești o sursă de încredere, încurajare și inspirație pentru ei.

Stăpânirea feluritelor abilități ale charismei te vor plasa într-o poziție de influență și succes. Oamenii se întreabă adeseori de ce durează atât de mult drumul către succes și de ce nu au învățat nici măcar cele mai elementare deprinderi pentru a avea parte de succes și a-și atinge visurile. Charisma îți îngăduie să fii mult mai eficient și direct. Gândește-te la asta. Dacă alții nu îți răspund cum ți-ai dori și nu reacționează pe măsură la încercările tale de a-i influența, probabil vina îți aparține. Desigur, ne face plăcere să-i blamăm pe alții, dar când asemenea persoane nu se lasă influențate de tine, nici nu-ți acceptă încurajările și nu vor să-ți vină în ajutor — crede-mă pe cuvânt — tu ești cauza.

Nu-mi ajung toate cuvintele din lume să scot în evidență realitatea că oamenii cu o mare putere de influență au charismă. Într-un studiu, participanților li s-a cerut să nominalizeze caracteristicile principale (au fost cu totul 59 de opțiuni) ale celor cu putere mare de persuasiune¹. Pe primul loc a fost votată charisma. Tuturor ne pot veni ușor în minte persoane charismatice. Au o prezență aparte și un soi de șarm al lor; captivează și inspiră în egală măsură. Ne captează atenția; le sorbim fiecare cuvânt de pe buze. Prezența lor ne încântă, ne motivează, ne inspiră. Ne simțim mai bine fiindcă i-am cunoscut, i-am văzut în carne și oase ori ne-am lăsat influențați de ei.

¹ R.G. Lord, R.J. Foti și C.I. De Vader, „A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions“, *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 34, 1984, pp. 343-378.

Problema e că noi, aproape toți, ne gândim că oamenii charismatici nu pot fi decât staruri de cinema, directori executivi, politicieni ori poate conducători religioși. Asemenea persoane se prea poate să stăpânească o parte dintre uneltele charismei și ale artei influențării, dar am de gând să îți dezvălui toate aceste secrete, pe care ulterior să le poți folosi în eforturile tale de a-i influența sau convinge pe alții. Unii pot spune despre charismă că ar fi o formă de vrăjitorie, alții-i zic noroc chior, dar, când ajungi să stăpânești toate aceste abilități, vei avea și mai mult succes. Ba chiar te vei întreba de ce a fost nevoie de atât de mult timp pentru a ajunge aici și cum de par lucrurile atât de simple acum.

Charisma îi face pe alții să te placă, în ciuda faptului că nu știu mai nimic despre tine sau nu au avut răgazul necesar pentru a ști că se pot încrede în tine. Charisma îți oferă puterea de a stăpâni publicul, de a ți-l face supus și devotat, și conduce la o formă de sprijin spontan și necondiționat. Așadar, te naști cu ea sau deprinzi ulterior charisma? E-n firea omului sau e o calitate dobândită? Pentru ambele întrebări răspunsul este... da! Unele caracteristici sunt înnăscute, altele au fost dobândite, după cum multe pot fi învățate. Charisma este o trăsătură, o particularitate care poate fi învățată și stăpânită, deși e nevoie de un anume efort din partea ta. Ai putea să te-ntrebi (și eu o fac) de ce, dacă-i o însușire atât de importantă, dacă are un preț așa de mare și dacă e de o importanță crucială pentru a avea succes, nu se predă în școală. Nu cunosc răspunsul la întrebarea asta, dar le știu pe cele de care vei avea nevoie pentru a ajunge să stăpânești la perfecție această însușire fundamentală — charisma.

În zilele noastre oamenii au tot mai puțină încredere unii în alții, sunt tot mai sceptici și din ce în ce mai cinici. Loialitatea în cadrul organizațiilor este o noțiune vetustă. Încrederea în

cadrul unor companii mari, în guvernare sau în societate s-a erodat constant. Toți cei din jurul nostru sunt confuzi, copleșiți de sarcini și mult mai greu de influențat decât în trecut. Acum, mai mult ca oricând, charisma este o abilitate vitală, fundamentală, care sprijină arta persuasiunii. Problema e că unii oameni sunt convinși că au charismă, când de fapt nu-i așa. Chiar dacă poți convinge pe cineva să facă un anume lucru, nu-nseamnă neapărat că ești o persoană influentă sau charismatică. De pildă, dacă ești manager, oamenii vor face tot ceea ce le ceri fiindcă vor simți că așa trebuie (ba chiar se vor preface că își doresc să facă acea activitate), dar rezultatele sunt doar unele pe termen scurt. Dacă ești charismatic, oamenii îți vor fi devotați, vor dori să muncească pentru tine și-i vor îndemna și pe alții să te ajute. Pe scurt, ai o influență autentică asupra lor.

Definirea charismei

Uneori, nu știm exact ce să credem atunci când auzim cuvântul „charismă”. Ce anume reprezintă charisma? Poate fi o calitate misterioasă. Nu-i vorba despre asertivitate sau entuziasm, nici nu ține de personalitate sau de o așa-numită orientare către ceilalți, deși toate aceste însușiri par să facă parte, într-o mai mare sau mai mică măsură, dintr-un tablou mai amplu. Îți dai seama foarte precis când ai întâlnit sau ai văzut un om charismatic. Sunt lesne de ochit și întotdeauna radiază într-o mulțime mai mare de oameni. Uneori e dificil să identifici cu exactitate ce anume îl face pe cineva să fie charismatic, dar simți foarte limpede când ai fost atins de puterea charismei altcuiva. Când cineva are această însușire greu de definit și oarecum vagă a charismei, ne vom simți onorați sau chiar privilegiați că am avut cumva de-a face cu acea persoană. Charisma nu-i doar farmec, devotament,

simpatie sau entuziasm înflăcărat. E și un sentiment de încredere care nu-i copleșește pe cei din public, ci mai degrabă îi face să se simtă ușurați, în vreme ce îți păstrezi credibilitatea, iar relația stabilită cu ceilalți se menține.

Cuvântul „charismă” vine de la numele grecesc al zeiței Charis, care era de o frumusețe absolută și bunătate deplină. Cum definesc alții charisma?

O calitate rară, personală, atribuită liderilor care stârnesc devotament popular aprins și entuziasm. (*American Heritage Dictionary*)

Charisma reprezintă capacitatea de a-i influența în mod pozitiv pe alții, stabilind cu ei o legătură de ordin fizic, emoțional sau intelectual. (Dr. Tony Alessandra)¹

Charisma este energie care provine din zona inimii. Dacă vorbitorul nu simte nimic, atunci nici nu se va putea transfera nimic. Charisma ia ființă atunci când sentimentele vorbitorului sunt transferate în cea mai aleasă formă către altcineva. Charisma nu e un sentiment diluat. Nu se ascunde sub deghizări. E un sentiment nefiltrat. Charisma este transferul energiei pure, personale a pasiunii, către altul. (Gerry Spence)²

Iată și definiția mea: charisma este abilitatea de a stabili cu ușurință relații, de a-i influența pe alții în mod eficient aducându-i mai aproape de modul tău de gândire, de a-i inspira pentru a obține mai mult și de a face din aceștia aliați de nădejde, pe viață. Cu alte cuvinte, charisma înseamnă să fii capabil să-i faci pe alții să-și dorească să facă tot ceea ce ai

¹ Tony Alessandra, *Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism That Leads to Success* (Business Plus, 2000).

² Gerry Spence, *Cum să argumentezi ca să câștigi de fiecare dată*, Editura Vremea, 2006.

vrea tu ca ei să facă și să fie entuziasmați de asta. Ba, mai mult, să fie determinați și convinși, astfel încât să-i aducă în echipă și pe alții pentru a-ți sprijini cauza.

Charisma e bună sau rea? Dar atracția gravitațională, e bună sau rea? Întocmai asemenea gravitației, charisma e neutră. Felul în care folosești tu această putere o face să fie bună sau rea. Unii spun că Adolf Hitler, Charles Manson și Benito Mussolini aveau charismă, și se prea poate să fi stăpânit câteva dintre uneltele charismei. În numeroase cazuri, feluriți oameni au stăpânit o parte dintre instrumentele charismei și le-au folosit într-o manieră lipsită de etică. Dar totuși, foarte probabil, ai putea să numeri mult mai multe persoane, în istorie și-n viața ta, care au dat dovadă de charismă și care au folosit-o într-un mod bun și onorabil. Deci care ar fi diferența?

Să punem față în față deosebirile dintre utilizările etice și cele lipsită de etică ale puterii charismei:

etic

Dă ajutor altora.

Aduce beneficii ambelor părți.

Are principii înalte.

Încurajează oamenii.

Deschide căi de comunicare.

Urmează sfatul inimii.

Definește o viziune și un scop.

Îi ajută pe oameni să evolueze.

Lipsit de etică

Se folosește de alții.

Vizează doar interese egoiste.

Are principii mărunte.

Silește.

Închide căi de comunicare.

Urmărește doar bani, putere, lăcomie.

Schimbă din mers țintele.

Își mărește conturile din bancă și ego-ul.

Lucrează pentru binele celorlalți. Lucrează doar pentru
binele propriu.

Ajută societatea în ansamblu. Se ajută doar pe sine.

În perioada în care am întreprins cercetări pentru redactarea cărții de față, am desfășurat interviuri ample. I-am întrebat pe oameni cum ar descrie pe cineva în preajma căruia adoră să stea și de care să fie influențați — a cărui simplă prezență să captiveze și să-i facă să-și atingă potențialul deplin. Cuvântul „charismă” a fost folosit cel mai des pentru a descrie această abilitate. Este „charismă” cuvântul cel mai potrivit pentru a descrie pe cineva care are capacitatea de a-i influența pe alții de îndată? Nu știu, dar nu am găsit un alt termen mai bun. Dacă descoperi tu vreunul, zi-mi și mie.

Cum să folosești această carte

Cartea de față explorează puterea charismei. Cercetările desfășurate asupra charismei au arătat că trebuie să înveți și să stăpânești anumite abilități, calități și atribute. Am ajuns la concluzia că ar fi 30 cu totul, fiecare în parte având un capitol dedicat. Cu cât stăpânești mai bine aceste instrumente, cu atât vei deveni mai charismatic și mai influent.

Îți recomand să citești mai întâi cartea asta din scoarță-n scoarță. După ce vei citi despre fiecare trăsătură sau particularitate a charismei, încearcă să te evaluezi cu onestitate la finalul fiecărui capitol, și să ții socoteala în capitolul de la finalul cărții. Apoi, recitește capitolele, parcurgându-le în ordine, de la cea mai mare slăbiciune a ta, la cel mai mare atu. Citește câte un capitol pe zi și aplică tehnica și tema prezentată în secțiunea denumită „Cheia charismei”, de la sfârșitul fiecărui capitol.

Cartea de față te va ajuta să stăpânești arta și știința charismei. Fiecare capitol prezintă una dintre cele 30 de însușiri fundamentale, necesare pentru a deprinde charisma, și include:

- *Citat:* Ce afirmații au fost făcute în legătură cu însușirea sau abilitatea respectivă.
- *Esență:* Informația fundamentală de care e nevoie pentru a stăpâni respectiva abilitate.
- *Unghi mort:* Principala eroare pe care o comitem de regulă.
- *Aplicație:* Cum poți pune în practică principiul respectiv.
- *Exemplu:* Un exemplu inspirat de lumea contemporană sau din trecut.
- *Cheia charismei:* Ceva ce poți face și aplica de îndată.

O tulburare în percepția de sine: cel mai mare unghi mort

Care este cea mai importantă stavilă plasată în calea charismei? De ce-ți ia așa de mult timp să atingi succesul deplin și să devii o persoană cu o influență covârșitoare? Cu toții avem unghiuri moarte în viețile noastre, ce ne împiedică să acționăm asupra lucrurilor care ne-ar putea conduce spre un succes mai mare. Numesc incapacitatea noastră de a vedea aceste unghiuri moarte *tulburare în percepția de sine*. Cu toții avem tendința de a ne evalua abilitățile și capacitățile ceva mai bine decât în realitate. Cu toate acestea, pentru a deveni mai buni, pentru a crește și a avea mai mult succes e nevoie să ne cunoaștem slăbiciunile și să ne identificăm unghiurile moarte. Dacă nu vom ști care sunt acelea, nu vom putea niciodată să devenim mai buni. Trebuie să fim cinstiți cu noi înșine atunci când ne evaluăm nivelul feluritelor abilități personale, iar în cartea de față voi prezenta cum se poate face acest lucru.

Motivul pentru care tulburarea în percepția de sine are un impact atât de negativ asupra vieților noastre este acela că avem tendința de a ne minți singuri. La asta se reduce totul. Suntem orbi în fața adevărului. Ne înșelăm. Negarea reprezintă acel loc fericit în care ne putem refugia pentru a ne ascunde neputințele și a ne proteja stima de sine. Stabilim anumite așteptări care nu se bazează pe realitate sau pe o evaluare corectă. Se prea poate să pară drăguț să privești lumea printr-un soi de ochelari roz, dar în cele din urmă o asemenea atitudine conduce la eșec. Tulburarea în percepția de sine se manifestă ori de câte ori ne evaluăm o calitate sau un talent pe care ne așteptăm să-l avem ori pe care alții cred că l-am avea. Atunci când intervine presiunea socială sau validarea de către comunitate, avem tendința de a ne evalua în bine. Pe scurt, tulburarea în percepția de sine ne asigură o privire nerealistă asupra realității și un sentiment fals de securitate. Nu mai percepem corect realitatea și nici nu mai știm precis unde ne aflăm și ce anume ar fi nevoie să îmbunătățim.

Ne pricepem de minune să-i judecăm pe alții și să identificăm tot ceea ce ar fi în neregulă cu ei, dar se pare că nu am fi capabili să aplicăm același gen de analiză asupra noastră. La fel stau lucrurile și cu abilitățile personale. Simțim că ar fi mai bine să închidem ochii la slăbiciunile noastre pentru a vedea lucrurile într-o lumină mai bună decât sunt de fapt. Trebuie să avem capacitatea de a ne evalua în mod cinstit — atât punctele tari, cât și pe cele slabe — după care să găsim o anumită disciplină, necesară pentru a ne îmbunătăți carențele.

Pentru a duce acest lucru la bun sfârșit, vei fi nevoit să-ți descoperi propriile slăbiciuni și să fii cinstit cu propria realitate. Pentru a-ți spori succesul, influența și charisma, va trebui să știi foarte precis care sunt abilitățile pe care ai ajuns să le stăpânești și asupra cărora ar mai trebui să lucrezi. Dacă ai lucra în vânzări și ți s-ar cere să-ți evaluezi capacitatea de a stabili legături

cu alții și cât de bine îți cunoști produsele, în proporție de 90% vei considera că în privința acestor însușiri te plasezi undeva peste medie, chiar dacă din punct de vedere probabilistic corectitudinea estimării tale ar trebui să fie cotate pe la 50%.¹ Îți cunoști bine pe toți acei manageri prăpădiți pe care i-ai întâlnit de-a lungul timpului. Peste 90% dintre ei se vor considera mai buni decât media. Știai că 80% dintre oameni se percep ca fiind mai deștepți, mai buni șoferi ori antreprenori mai abili decât semenii lor obișnuiți?² Un alt studiu a scos la iveală faptul că majoritatea oamenilor se cred peste medie în domenii precum:³

- Sport;
- Inteligență;
- Organizare;
- Etică;
- Logică;
- Grad de simpatie;
- Judecată corectă⁴.

Soluția

Soluția ține într-un total de o evaluare personală corectă. Când vorbesc despre influență în cadrul seminarelor motivaționale pe care le susțin, le cer cursanților să alcătuiască o listă cu cele mai importante zece motive pentru lipsa lor de succes.

¹ Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.

² Isabelle Brocas și Juan D. Carillo, „Are We All Better Drivers Than Average? Self-Perception and Biased Behaviour“, CEPR Discussion Paper, nr. 3603, octombrie 2002.

³ T. Gilovich, *How We Know What Isn't So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life*, Free Press, New York, 1991; S.E. Taylor și J.D. Brown, „Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health“, *Psychological Bulletin*, nr. 103, 1988, pp. 193-210.

⁴ D.G. Myers, *Social Psychology*, McGraw Hill, New York, 1987, pp. 444-445.

Sunt capabili să găsească nenumărate motive pentru care nu ei sunt de vină pentru neputința de a-și atinge țintele stabilite, dar rareori își asumă propriile slăbiciuni și recunosc că se mint singuri. Te-ai putea întreba mereu:

- Care sunt abilitățile și însușirile de care am nevoie pentru a stăpâni pe deplin sau a-mi spori charisma?
- Ce tot încerc să fac și de ce eșuez în mod constant?
- Care sunt acele calități care-mi lipsesc și care mi-ar putea preschimba eșecurile în succes?
- Ce trăsături va trebui să-mi dezvolt pentru a-mi duce viața, cariera și veniturile la un nou nivel, superior?

Nu-ți cer altceva decât să te arăți extrem de deschis atunci când vei citi diferitele capitole despre deprinderea charismei. Ține minte că toți avem puncte tari și puncte slabe diferite. Fiecare capitol detaliază cele mai comune unghiuri moarte pentru fiecare trăsătură în parte și oferă o soluție care poate fi lesne pusă în practică. Încearcă să te evaluezi corect sau roagă pe cineva în care ai încredere să-ți ofere feedback. Cei charismatici sunt capabili să se privească serios, în profunzime, să accepte adevărurile, fie ele bune, fie rele. Când vei putea face asta, vei fi capabil de progrese reale. Dacă nu vei reuși o evaluare onestă, accesează site-ul www.lawsofcharisma.com unde vei putea completa online un test (dar asta numai dacă nu te deranjează să afli adevărul gol-goluț).

Informații suplimentare (lawsofcharisma.com)

- Articole;
- Secțiunea de fișiere audio: „Persuasion Resistance: The 10 Common Obstacles“;
- Fișă de lucru pentru fiecare secțiune în parte.

PARTEA I

PREZENTA

Ce anume emani?

Fabulă: Curcanul și păunii

Într-o bună zi, un curcan și-a părăsit prietenii și s-a încumetat să meargă spre o pajiște întinsă unde se știa că trăiesc păuni. S-a uitat de jur-împrejur, însă nu a putut zări nici măcar unul. În vreme ce căuta prin preajmă încercând să dea de păuni, a găsit câteva grămezi de pene frumoase. Curcanul și-a spus că i-ar plăcea și lui să aibă parte de fala de care se bucură un păun. A luat penele de păun de pe jos, și le-a prins de ale lui din coadă și a început să se plimbe țănoș pe pajiște. Când a văzut că păunii se întorc, a luat-o iute spre ei, nerăbdător să vadă dacă îl vor deosebi, dacă-și vor da seama sau nu că e curcan. În timp ce se apropia de păuni, aceștia și-au dat seama de cacealma și au început să-l lovească în cap cu ciocurile și să-i smulgă penele false. Curcanul a dat fuga înapoi la tovarășii lui, care-l priveau de la distanță. Dar ei erau chiar mai supărați de înfățișarea lui și au început să-l fugărească, ciocănindu-l în cap.

Semnificație

Atunci când te dai drept altcineva, îți falsifici adevărata ființă. Atunci când îți falsifici entuziasmul sau încrederea, nimeni nu poate fi păcălit. Ceilalți te vor judeca mereu în funcție de înfățișare, prezență și comportament. Încerci cumva să pari că ai fi altceva sau altcineva decât ești? Oamenii pot identifica falsitatea. Puterea constă în ceea ce eu numesc „prezență” adevărată, autentică. Iar această prezență este cheia pentru a-ți dezvolta charisma pe loc.

Abilități și trăsături necesare

- Pasiune;
- Încredere;
- Congruență;
- Optimism;
- Putere pozitivă;
- Energie și echilibru;
- Umor și fericire.

CAPITOLUL 1

Pasiunea

Transferul energiei pure

O persoană plină de pasiune face mai mult decât alte patruzeci care abia dacă dau vreun semn de interes.

E.M. FORSTER

CEI CARE ȘTIU ÎNCOTRO SE ÎNDREAPTĂ au capacitatea de a-i fascina pe alții pentru că sunt animați de pasiune și, prin urmare, charismatici. Îți poți da seama de îndată când îi întâlnești, sau de cum intră într-o încăpere. Ceilalți se simt atrași de asemenea persoane deoarece, în adâncul sufletului, oamenii își doresc să fie înflăcărați de o anumită pasiune. Când alții văd acea pasiune în ochii tăi, devii și mai charismatic. Simt cumva că îi poți ajuta și le poți îmbunătăți viețile. Nu e nici pe departe o garanție că toată lumea te va plăcea, dar măcar ceilalți te vor respecta pentru convingerile ferme și pentru pasiunea care te animă.

Pasiunea este fundamentală pentru a fi capabil să-i influențezi pe alții și pentru a transmite charismă. Oamenii charismatici emană pasiune. Când cei care te ascultă vor simți pasiunea și convingerea sinceră, ți se vor alătura de îndată, fiind cucerți emoțional. Cu toții îi apreciem pe cei care sunt entuziaști și pasionați de ceea ce-i interesează. Când ești pasionat de un anume lucru, vei dori să afle toată lumea de acest lucru. Îți dorești să convertești la cauza ta cât mai mulți

oameni cu puțință. Chiar și atunci când cineva nu este de acord cu tine, ai capacitatea de a-i asculta părerile în mod deschis, de a-i accepta feedbackul și punctul de vedere, în vreme ce-ți păstrezi convingerea și calmul.

Pasiunea este extrem de contagioasă. Când reușești să-ți transferi pasiunea, oamenii din jurul tău încep să-ți absoarbă energia. Încep să dea un randament mai bun. Simplul fapt de a fi la slujbă nu li se mai pare muncă. Devin mult mai proactivi, mai dornici de a lucra în echipă și mai optimiști. Când ești cuprins de pasiune, devii tot mai determinat, iar această determinare îți întărește stăruința.

Puțină grijă totuși: chiar și atunci când ești cuprins de pasiune, nu uita să înveți acele deprinderi de care vei avea nevoie pentru a dobândi succes. Pasiunea este un ingredient fundamental în cadrul rețetei charismei, dar vei avea nevoie și de celelalte pentru a emana charismă pe termen lung.

Pasiunea include întotdeauna și o bună doză de entuziasm, dar poți fi entuziast fără a avea pasiune. Entuziasmul reprezintă o puternică exaltare și emoție pentru o anume cauză. Probabil ați cunoscut oameni charismatici care au renunțat la entuziasm. Poți citi asta pe chipul lor sau din felul în care se poartă — sunt cu siguranță motivați —, iar acest fapt produce mici licăriri de curiozitate. Entuziasmul nu doar că reduce temerile și grijile, ci conduce și la încredere, compasiune și o anumită sincronizare între tine și public.

Unghi mort

Majoritatea oamenilor au probleme în a-și explora și identifica adevărata pasiune. Nu puțini sunt cei care confundă elanul de moment, cofeina suplimentară ori entuziasmul cu

pasiunea. Pasiunea nu dă târcoale și nici nu țopăie ca un cățeluș în jurul tău. Adevărata pasiunea radiază, captivează și nu ia naștere cu de-a sila. Când cei care te ascultă vor percepe din partea ta un entuziasm forțat, prefăcut, se vor simți respinși. Vei fi văzut drept un om fals, iar această percepție îți va diminua capacitatea de a-i influența pe alții. Explozează-ți adevărata pasiune și asta îi va influența pe alții să se alăture punctului tău de vedere. Doar fiindcă ești entuziasmat de un anume lucru, nu-nseamnă că emani pasiune. Ai grijă să radiezi o pasiune veritabilă, nu un fals entuziasm sau o euforie de moment.

Aplicație

Cei care au charismă sunt capabili să sporească entuziasmul aprofundând acele subiecte care îi interesează și aflând mai multe despre ele. Au dezvoltat încredere și convingere fermă în ceea ce fac. Așadar, crede în tine și în mesajul tău și fă cu entuziasm tot ce faci. Dimpotrivă, entuziasmul fals, emoția de moment prefăcută sau energia mimată îți pot distruge orice brumă de charismă. Îți poți amplifica lesne charisma făcând unul dintre următoarele gesturi sau alegând atitudini precum următoarele:

- Păstrează-ți întotdeauna credibilitatea.
- Fii sincer în toate interacțiunile tale.
- Stabilește întotdeauna legături cu alții.
- Fii mereu autentic.
- Păstrează-ți constantă încrederea.

Exemplu

John Wooden este un extraordinar exemplu de persoană animată de pasiune. Toți cei din jurul lui, mai cu seamă jucătorii,

i-au simțit pasiunea și s-au lăsat influențați de ea. Era antrenorul echipei de baschet a UCLA în timpul celei mai bune perioade din istoria clubului. Avea ochi pentru tinerii talentați și neșlefuiți, cerea de la jucători să se antreneze din greu și oferea în schimb pasiune, entuziasm și inspirație. Echipa a câștigat 665 de partide în 27 de sezoane și 10 titluri în ultimele 12 sezoane în care a fost el antrenor. Echipele conduse de el dețin un record absolut de 88 de meciuri la rând încheiate cu victorie, iar el a avut o suită incredibilă de patru sezoane consecutive în care a câștigat toate trofee puse în joc. Nu a câștigat niciodată mai mult de 35 000 de dolari pe an, dar pasiunea și impactul pe care le-a avut asupra jucătorilor și fanilor vor dăinui o viață întreagă. John iubea ceea ce făcea și a fost dovada vie că pasiunea reprezintă elementul fundamental pentru succes.

Cheia charismei

Găsește pasiunea. Explorarea pasiunii seamănă oarecum cu sculptura. Te apropii tot mai mult de rezultatul final cu fiecare lovitură de daltă în piatra neșlefuită. Uneori, ne apropiem de pasiunea care ne animă identificând lucruri pe care nu ne dorim să le facem. Începe prin a face încercări cu felurite sarcini sau lucruri, și cunoaște-i pe alții. Nu poți ști dacă o anumită mâncare îți place sau nu, până când nu guști o îmbucătură. Citește mai multe, alătură-te diverselor cluburi și alocă mai mult timp pentru dezvoltarea personală în anumite domenii care ar putea fi demne de pasiunea ta. Nu te poți arăta pasionat de un lucru despre care nu știi absolut nimic. În plus, învățând mai multe despre un subiect anume îți poți spori pasiunea.

Uite o întrebare la care mi-aș dori să te gândești, începând chiar de azi: când vine vorba despre ce faci cu viața ta, metaforic

vorbind, cântă o melodie din tot sufletul ca și cum o trăiești sau doar îngâni versurile cântecului, fără să te agiți prea tare? Gândește-te bine la răspuns.

Evaluează-ți pasiunea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 2

Încrederea

Convingerea e contagioasă

Fără o doză bunicică de încredere în forțele proprii nu poți avea succes și nici nu poți fi fericit.

NORMAN VINCENT PEALE

ÎNCREDEREA E O TRĂSĂTURĂ care-ți sporește charisma și îi atrage pe ceilalți spre tine. Oamenii îi urmează cu drag și se lasă influențați de cei care se dovedesc încrezători în ei înșiși și-n abilitățile lor. Cei mai mulți oameni pe care-i vei întâlni au probleme cu stima de sine, dar încrederea ta sporită le va compensa acest neajuns. Încrederea în cineva naște la rândul ei încredere. Demonstrându-ți cunoștințele solide într-un anumit domeniu, în ramura economică în care profesezi sau în viață în general, ceilalți vor avea tot mai multă încredere în tine. Oamenii pe care-i admirăm și la care ne uităm ca la niște modele sunt de obicei aceia care știu foarte bine ce vor și au încrederea că pot obține tot ce și-au propus.

Trebuie să înveți să comunici inspirând extrem de multă încredere și autoritate. Percepția încrederii este fundamentală pentru a-ți păstra charisma. Cu cât este mai ridicată convingerea ta, cu atât vei emana mai multă charismă. Oamenii îți citesc încrederea în tonul vocii, în limbajul corpului și în tot soiul de alte indicii subconștiente.

Adevărata încredere este o stare de liniște a minții. Uneori, în viață sau în carieră, încrederea personală îți este făcută țân-dări și are nevoie de reconstrucție. Oamenii charismatici își pot păstra încrederea în orice situație, chiar și atunci când s-au confruntat cu înfrângeri, pași înapoi ori, poate, urmări neașteptate. Cu toții avem tendința de a ne simți uneori insuficient de buni sau poate chiar inferiori altora. Când îți pierzi credința în tine însuși sau ai parte de eșecuri în viață, ți se duce pe apa sâmbetei încrederea, din pricina fricii, care poate fi definită extrem de simplu: o îndoială extrem de amplificată. Toate grijile, întrebările, nedumeririle, senzațiile de nesiguranță pot fi în cele din urmă reduse la o formă sau alta de frică.

Frica nutrește îndoială, iar îndoiala distruge încrederea. Asigură-te că încrederea ta e mai mare decât dubiile. Ce percep cu adevărat ceilalți la tine? Te temi cumva să-ți pui în practică încrederea și charisma? Dorința de a-ți depăși temerile ar trebui să fie mai mare decât frica însăși. E în regulă să resimți anumite temeri, dar trebuie să știi cum să controlezi o frică și s-o ții în frâu. Atunci când îți pui la îndoială abilitățile, și ceilalți se vor îndoii de tine și de charisma ta.

Alți factori care ar putea distruge încrederea de sine sunt:

- Gândurile negative;
- Nehotărârea cu privire la un scop anume;
- Grijile.

Oamenii care stau prost la capitolul încredere se vor chinui mereu să-i influențeze pe alții în mod eficient și să obțină charismă. Chiar și când ai încredere, vor exista momente în care vei resimți teamă, tensiune ori poate neliniști. Încrederea reprezintă capacitatea de a controla toate aceste sentimente. Dacă te vei simți mai puțin încrezător, și cei care te ascultă se vor simți la fel, în privința produsului tău, a ta sau

a ideilor pe care vrei să le transmiți. Nu intra în panică dacă nu te vei simți încrezător la fiecare întâlnire; încrederea vine cu timpul. Pentru încrederea absolută în forțele proprii e nevoie de experiență, exercițiu și răbdare.

Poate că te vei întreba ceva de genul: „Încrederea excesivă în forțele proprii mi-ar putea domoli capacitatea de a radia charismă?” Desigur! Nu trebuie în niciun caz să fii văzut drept arogant sau ca având o atitudine condescendentă. Cum poți face diferența între încredere și aroganță? Problema e una de intenție. Încrederea se bazează pe dorința sinceră de a-i ajuta pe alții și de a schimba ceva. Încrederea adevărată vine din convingerea că ai toate uneltele, resursele și capacitatea de a duce la bun sfârșit o sarcină care ți s-a solicitat. Dimpotrivă, ceea ce eu numesc aroganță este generată de nevoia de a te ajuta pe tine însuși în loc de a le veni altora în ajutor. În adâncul sufletului, aroganța dezvăluie, de fapt, nesiguranță — întocmai opusul încrederii.

Persoanele arogante caută recunoașterea și aprobarea pentru toate motivele greșite din lume și-n toate felurile greșite cu putință. Aroganța te transformă în cineva centrat doar asupra propriei persoane, în vreme ce încrederea îi vizează pe ceilalți. Nu are importanță dacă spui sau faci toate lucrurile potrivite. Dacă-ți lipsește încrederea, cauza este pierdută. Chiar dacă oamenii te plac, lipsa încrederii îți năruie orice capacitate de a influența sau de a avea charismă.

Unghi mort

Cum crezi tu că te descurci și cum ești perceput de fapt sunt două lucruri complet diferite. Cum te văd ceilalți cu adevărat? Ești concentrat asupra lor sau asupra ta? Crezi că ai încredere, te simți încrezător și ești convins că asta transmiți mai departe,

dar ai putea fi văzut de ceilalți drept arogant, fudul, cu o atitudine condescendentă. Linia care desparte încrederea de aroganță e foarte subțire. Acesta-i unghiul mort în cazul de față. Reversul medaliei este lipsa de convingere care ar putea atrage după sine lipsa de încredere în cei pe care te străduiești să-i influențezi. Dar una peste alta, n-ai încredere, n-ai charismă.

Aplicație

Iată în cele ce urmează câteva modalități suplimentare pentru a evita capcana de a părea mult prea încrezător sau arogant:

- Acceptă întotdeauna feedback și critici cu inima deschisă.
- Petrece mai mult timp ascultând decât vorbind.
- Fii capabil să recunoști când ai greșit.
- Nu încerca întotdeauna să dovedești că ai dreptate.
- Pune întrebări pentru a-ți exprima îngrijorarea.
- Roagă pe altcineva să explice de ce ești o persoană de încredere.

Exemplu

În lumea sportului, numele lui Joe Namath îți vine imediat în minte atunci când auzi vorbindu-se despre încredere. A jucat pentru New York Jets pe vremea când echipa făcea parte din Liga Americană de Fotbal (AFL). Au ajuns în finală, în meciul de Super Bowl, unde urma să întâlnească puternica echipă Baltimore Colts, într-o vreme în care nimeni nu credea că o echipă din AFL ar putea să lupte de la egal la egal cu una din mult mai bine cotate Ligă Națională de Fotbal (NFL). Precedentele două finale Super Bowl au fost tranșate net în favoarea echipelor din NFL. Cei de la Jets erau mult în urmă și mai slab cotați. În timpul unei conferințe de presă, Joe Namath a afirmat, cu foarte multă încredere și autoritate: „Vă

garantez că îi vom bate pe cei de la Baltimore Colts.“ Încrederea lui a dat aripi echipei, care a reușit să învingă în Super Bowl cu 16 la 7, iar Joe Namath a fost desemnat cel mai bun jucător al partidei. Restul e istorie.

Cheia charismei

Unul dintre factorii care îți pot afecta percepția asupra încrederii de sine este jena, stânjeneala — care provin din teama de cum te vor vedea alții, de momentele jenante în public sau de încălcarea unor norme sociale. Cea mai bună cale de a face față stânjenelii este să înțelegi că majoritatea oamenilor sunt înțelegători dacă vor vedea că-ți ții bine în frâu jena. Studiile au arătat că aceia care își recunosc deschis stânjeneala sunt mai plăcuți decât cei care o neagă. Ești om, iar jena este o emoție perfect umană. Recunoaște că-i așa, zâmbește sau râzi de-a binelea pe seama ei, apoi mergi mai departe. Nimeni nu face totul perfect, iar cei care te ascultă te vor înțelege dacă îți recunoști greșelile sau stânjeneala. Chiar și atunci când ajuți pe cineva să se relaxeze și să devină mai puțin stânjenit, simpatia pe care alții ți-o vor acorda va crește. Atunci când îți construiești încrederea pas cu pas, șansele de a te simți stânjenit scad considerabil.

Prin urmare, fă acest exercițiu chiar azi, recunoaște când te simți stânjenit sau ajută-i pe alții să se simtă mai puțin stânjeniți.

Evaluează-ți încrederea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 3

Congruența

Acțiune *versus* intenție

*S-ar putea să-i poți păcăli mereu pe unii,
s-ar putea să-i poți păcăli uneori pe toți,
dar nu vei putea niciodată să-i păcălești
mereu pe toți.*

ABRAHAM LINCOLN

CONCORDANȚA ȘI ARMONIA între ceea ce spui și ceea ce faci reprezintă modalitatea perfectă de a inspira încredere și de a emana charismă. Cu cât ești mai coerent și consecvent în tot ceea ce încerci să transmiți, cu atât vei fi considerat mai cinstit și sincer. Dacă tu nu crezi în mesajul pe care vrei să-l transmiți mai departe, nici alții nu vor crede. Când pui în aplicare ceea ce spui, și alții vor pune în aplicare cele spuse de tine. Când vei atinge ceea ce eu numesc congruență, vei deveni și mai autentic. Această autenticitate este trăsătura care te va ajuta să-ți amplifici charisma și va atrage oameni spre tine. Când ai congruență, nu-i nevoie să manipulezi, să te ascunzi, să-ți camuflezi comportamentul sau mesajul.

Congruența deschide ușa către influență și charismă. Îți sporește credibilitatea și simpatia. Obții congruență atunci când mesajul tău este sincronizat cu convingerile și valorile personale. Se petrece atunci când vocea, limbajul trupului, cuvintele și tonul sunt în perfectă concordanță. Apare ori de câte

ori te asiguri că mesajele verbale și nonverbale pe care le transmiți se potrivesc. Congruența este cu atât mai importantă cu cât discuți despre un subiect în bună măsură sentimental. Pentru a-ți spori charisma, mesajul tău în ansamblu trebuie să fie în concordanță. Când mesajele pe care le transmiți se bat cap în cap, vei fi perceput ca nefiind un om de încredere, de care oamenii se vor îndoii, nu foarte bine informat și mai ales lipsit de charismă.

Gândește-te la povestea vieții tale în ansamblu și, mai cu seamă, la cele mai recente interacțiuni. Ai dat dovadă de congruență? Comportamentul tău nonverbal se potrivește cu acțiunile? Ești sigur? Emoțiile tale sunt în concordanță cu mesajul? Atunci când acțiunile tale precedente nu s-au potrivit cu mesajul, nepotrivirea aceasta a atras după sine incongruența. De regulă, senzația că întâlnești incongruențe se va traduce prin instincte. Suspiciunea va spori, iar cei care te ascultă vor începe să caute la tine sau la mesajul tău lucruri care nu sunt în regulă. Neîncrederea îți va năruia charisma. Lipsa de concordanță îți va scădea capacitatea de a-i putea influența pe alții, deoarece e în firea omului să poată detecta minciuna. Atunci când încercăm să mimăm congruența, ne alocăm mare parte din timp și din energia mentală încercând să ne falsificăm și mesajul, fapt care conduce la incongruență.

Minciuna, cu siguranță, nu e bună, nu încapă nicio îndoială. Dar poți declanșa incongruență pentru că te enervezi, devii neliniștit sau dai semne de înșelătorie. Uneori, chiar și când spui ori gândești adevărul și ești convins că dai dovadă de congruență s-ar putea ca subliminal să transmiți semnale de incongruență și înșelăciune. Cei care te ascultă nu au întotdeauna capacitatea de a identifica precis ce anume îi face să nu se încreadă în tine, dar simplul fapt că simt asta e de ajuns. Cu toții cunoaștem microexpresii faciale care se petrec atât de

rapid încât mintea conștientă nu le poate percepe, dar subconștientul le simte. Microexpresiile faciale despre care vorbesc sunt un soi de ticuri care dezvăluie nervozitatea și minciuna.

Un alt element care declanșează radarul de minciună este o rupere a legăturii între emoțiile și reacțiile tale. De pildă, dacă adopți o expresie încruntată și apoi bați cu pumnul în masă după cinci secunde, este evident că nu simți cu adevărat acea emoție. Ai grijă ca fiecare aspect al mesajului tău să fie în concordanță cu restul.

Congruența este lesne de priceput, dar dificil de obținut pentru foarte mulți oameni. Irosești foarte multă energie mentală atunci când încerci să îți amintești o minciună din trecut sau ceva ce ai spus la o întâlnire anterioară. Încercările de înșelăciune pur și simplu te golesc de energie și-ți afectează și prezența fizică, astfel încât cei din public vor simți că e în neregulă ceva. Atunci când rostești adevărul, ești autentic și crezi în ce spui, capeți în mod natural congruență și devii mai charismatic.

Unghi mort

Chiar și atunci când te simți congruent, s-ar putea să nu arăți astfel. Chiar dacă ești sau nu înșelător, chiar dacă ești sau nu nesincer, s-ar putea să pari astfel în ochii altora. O mică născocire? O minciună nevinovată? Nu va ști nimeni. Suntem convinși că ceilalți nu-și pot da seama. N-au spus nimic cum că nu te-ar crede pe tine sau mesajul tău. Câte-o gogoasă mică a trecut neobservată în trecut, nimeni nu a arătat cu degetul înspre ea. Fiecare gest sau mișcare pe care o faci fie îi va atrage, fie îi va respinge pe cei care te ascultă. Fie vei fi considerat congruent, fie incongruent. Oamenii te citesc ca pe o carte. Se potrivesc gesturile tale cu mesajul?

Aplicație

Oricine îți poate pricepe comportamentul nonverbal. Simțim atunci când ceva nu e tocmai în regulă. Alții vor fi în stare să identifice orice formă de incongruență și de înșelăciune care vine din partea ta. Ai grijă că multe dintre acțiunile tale non-verbale actuale pot declanșa incongruențe. S-ar putea ca în realitate să fie o parte naturală, firească a comportamentului tău, dar în ochii celorlalți ar putea părea minciuni. Iată în cele ce urmează câteva lucruri care pot atrage atenția asupra unor neadevăruri:

- Contact vizual forțat;
- Foire pe scaun;
- Frecatul sau atingerea buzelor;
- Scărpinatul feței;
- Dilatarea pupilelor;
- Căscat;
- Ridicatul tonului.

Exemplu

Mahatma Gandhi este un exemplu excelent de persoană congruentă. A petrecut mulți ani în închisoare și a condus numeroase campanii pașnice pentru drepturi civile, împotriva taxelor împovărătoare, a sărăciei sau a discriminării. Cel mai mare succes al său a fost independența Indiei față de o putere străină. Toată lumea știa că ceea ce el spunea, făcea și simțea era adevărat. La un moment dat, a fost invitat în Anglia să ia cuvântul în Camera Comunelor. Le-a vorbit tuturor și i-a captivat pe cei care-l ascultau de mai bine de două ore, fără nicio pregătire specială, fără notițe. Chiar și după un discurs atât de lung, a fost ovaționat în picioare de o audiență animată inițial de scepticism. L-au întrebat pe asistentul lui personal

cum de a fost capabil să vorbească atât de mult fără nicio hârtie cu notițe în față. Acesta a răspuns: „Gandhi spune ce simte și ce gândește; toate sunt același lucru.“

Cheia charismei

Fii atent la gesturile tale, la limbajul trupului tău și la inflexiunile vocii. Sunt în concordanță? Cea mai bună (și mai dureroasă) cale de a-ți reduce nivelul de incongruență al mesajelor e să înregistrezi un clip video cu tine. Când te vei privi, vei putea identifica lucruri pe care nu ești conștient că le faci și care te îndepărtează de mesaj sau ți-l distrug de-a binelea. Dacă ești de-a dreptul curajos, cere-i unui coleg să vadă clipul respectiv și să-ți ofere un feedback sincer. Ține minte că absolut fiecare gest, cuvântul ori ton al vocii va spune fie „congruent“, fie „incongruent“. Nu amâna, fă acest exercițiu chiar azi!

Evaluează-ți congruența

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>		<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>	

CAPITOLUL 4

Optimismul

Revizuieste-ți atitudinile

Pesimistul vede dificultăți în orice oportunitate; optimistul vede oportunități în fiecare dificultate.

WINSTON CHURCHILL

MAJORITATEA OAMENILOR DE AFACERI de succes și care agonisesc averi frumoșele își atribuie succesul mai cu seamă atitudinii personale și optimismului. Cum poți să-i inspiri pe alții și să transferi charismă dacă nu ai atitudinea potrivită și nu afișezi un aer optimist? Felul în care te raportezi la ploaia care-ți marchează o vacanță în Hawaii îți poate fie distruge concediul, fie să-l facă și mai amuzant și memorabil. Optimismul îți spune că problemele tale sunt doar de moment, în vreme ce pesimismul se asigură că ele sunt permanente și că nu există cale de scăpare. Optimist fiind, vei radia charismă și-i vei atrage pe ceilalți în sprijinul cauzei tale. Studiile arată că optimiștii se descurcă mai bine la școală, au cariere de succes și trăiesc mai mult decât pesimiștii. Pesimiștii au tendința de a se confrunta cu depresii și de regulă se dau bătuți mai ușor.

Optimismul înseamnă mai mult decât o AMP (atitudine mentală pozitivă). Înseamnă mai mult decât să le spui altora în mod constant lucruri pozitive și să speri că se vor adevăra.

Adevăratul optimism e un mod de a gândi care influențează felul în care privești lumea. Optimismul înseamnă să te aștepti că-n cele din urmă lucrurile se vor termina cu bine. A fi optimist înseamnă să crezi cu tărie că vei reuși să-ndeplinești tot ce ți-ai propus și să fii în stare să-i ajuți și pe alții să-și atingă obiectivele. Când ești cu adevărat optimist, le poți transfera și altora o parte din speranța și curajul tău.

Optimismul înseamnă că ai tendința să vezi doar partea pozitivă din orice. În loc să te concentrezi asupra lucrurilor negative, cauți întotdeauna căi de a merge mai departe. Oamenii se vor orienta către cei care au o atitudine pozitivă asupra vieții. Optimist fiind, vezi lumea ca o serie de provocări antrenante pe care abia aștepti să le depășești. Le inspiri altora sentimente pozitive, care sunt de-a dreptul contagioase. Îi vei face pe oameni să creadă cu tărie în ei înșiși și în viitorul lor. Când ești optimist, îi vei ajuta pe ceilalți să vadă orice pas înapoi sau orice eșec drept ceva temporar. Optimistii știu că, atunci când eșuează într-un fel sau altul, au ceva anume de învățat sau de perfecționat. Pesimistul, pe de altă parte, vede în eșec o slăbiciune permanentă și/sau dă vina pe alții. Optimismul este așadar abilitatea de a-ți reveni mai degrabă mai devreme decât mai târziu.

Atitudinea se subordonează întrucâtva optimismului, este o reflecție a celor ce se petrec în sufletul cuiva. Cei mai mulți oameni nu prea pierd vremea gândindu-se la atitudinile lor, și totuși le îngăduie atitudinilor să-i controleze pe tot parcursul zilei. Atitudinea este un obicei care ia naștere din așteptările pe care le nutrim: ce ne așteptăm de la noi și de la alții. Îi poți influența pe alții dacă ai atitudinea potrivită. Când ajungem să stăpânim întru totul ceea ce generic se numește influență, știm că atitudinea noastră, optimismul și așteptările sunt fundamentale pentru a-i determina pe

ceilalți să acționeze într-un fel sau altul. Charisma ta, atitudinea și așteptările vor fi reflectate de persoana pe care te străduiești să o influențezi.

Nimeni nu-i poate influența pe alții, pe termen lung, dacă are o atitudine negativă. Devii charismatic atunci când ai capacitatea de a transforma negativitatea oamenilor în ceva pozitiv. Trebuie să te deprinzi a privi lumea altcumva. E nevoie să înveți să te depărtezi de alegerea de a te lăsa dus de apele schimbării, petrecând astfel un timp în căutarea unei soluții. Când intri într-o groapă pe carosabil nu te oprești, nu-ți plângi de milă, nu te milogești, nu-ți spui că nu e drept ce ți s-a întâmplat. O atitudine optimistă îți permite să-ți asumi anumite riscuri; știi că-ntotdeauna lucrurile se vor rezolva într-un fel sau altul. Îți sporești ceea ce psihologii denumesc, mai nou, reziliență, atunci când ai de înfruntat provocări. Astfel, vei deveni automat mai creativ, mai motivat și mai flexibil. Optimismul îți permite să emani charismă.

Unghi mort

De născut, te naști destul de optimist. Viața însă ne lovește din plin, ni se întâmplă felurite lucruri, și ajungem în mod firesc să devenim tot mai pesimiști. Apoi, pesimismul crește cu timpul. Când se petrece asta, atragem oameni pesimiști în viața noastră și, de regulă, nici nu sesizăm măcar această schimbare subtilă. Credem în continuare că suntem optimiști de fel, dar, de fapt, am trecut de partea întunecată fără ca măcar să realizăm asta. Analizează-ți sincer felul în care te raportezi la viață. Ești cu adevărat optimist, sau pesimismul s-a strecurat cumva în viața ta? Crezi cu tărie că pentru toate lucrurile există o rezolvare și te aștepti la ce e mai bun de la tine și de la alții? Ideea de bază e că poți deveni mai optimist. Pesimismul respinge charisma.

Aplicație

Există anumite modalități prin care îți poți îmbunătăți optimismul. Folosește următoarele metode pentru a-ți îmbunătăți optimismul și, după aceea, pentru a-ți crește capacitatea de a-i influența pe alții și charisma.

- Alege să fii optimist.
- Asumă-ți responsabilitatea pentru viața ta și nu da vina niciodată pe alții.
- Construiește întotdeauna pornind de la succesul actual și de la victoriile din trecut.
- Stai în preajma oamenilor pozitivi.
- Ai grijă la felul în care vorbești cu tine însuși. Păstrează un ton pozitiv.
- Îngrijește-ți sănătatea și practică exerciții fizice în mod constant.
- Dezvoltă-ți capacitatea de a transforma rapid o stare negativă într-una pozitivă.

Exemplu

Lance Armstrong reprezintă exemplul meu favorit de optimism. Până la 25 de ani, Lance a câștigat două etape din Turul Franței. După aceea, a fost diagnosticat cu un cancer la testicule, care s-a extins spre plămâni, abdomen și creier. A fost operat, iar doctorii i-au acordat doar 50% șanse de supraviețuire. Optimismul său, atitudinea și certitudinea că va trăi în continuare nu sunt doar motivul pentru care Lance se află și acum în viață, ci și pricina pentru care a continuat să facă sport, ajungând să câștige șapte titluri consecutive în Turul Franței, fiind de asemenea desemnat sportivul american al anului în 1999. Este singurul om din lume care a câștigat atât de multe curse. Mulți alții ar fi putut vedea în

diagnosticul de cancer un pas înapoi decisiv, o situație fără scăpare, dar Lance, în optimismul său, l-a considerat doar o groapă ne semnificativă în drum.

Cheia charismei

Ai simțit vreodată gheara pesimismului cum îți cuprinde gâtul? Simți că ți-ai dori să fii exact pe dos, dar ești dispus prin natura ta către o atitudine pesimistă? Dacă toți cei din jur te trag înapoi cu pesimismul lor, există o soluție. Încearcă să identifici toate urmările pozitive pe care le-ar putea avea provocările cu care te confrunți. Nu fi atât de sensibil la criticile altora și atât de îngrijorat de ce vor crede alții despre tine. Încetează să mai cauți posibile semne de eșec sau stagnare. Astăzi, încearcă să vezi ce se sfârșește cu bine, nu ce merge prost. Controlează-ți relațiile și încearcă să petreci mai multă vreme în preajma oamenilor optimiști. Găsește persoane care să fie dornice să te ajute să treci peste micile incidente de parcurs. Când te simți rău sau fără vlagă, acordă-ți puțin timp pentru a veni în ajutorul cuiva și a-l răsplăti. O asemenea alegere va face minuni pentru optimismul și atitudinea ta.

Evaluează-ți optimismul

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 5

Puterea pozitivă

Forța *nu* este charismă

Mai degrabă aş convinge pe cineva să mi se alăture, deoarece, odată ce l-am convins, va rămâne aproape. Dacă-l sperii, va rămâne doar atâta vreme cât va fi temător, după care o va șterge cât ai zice „pește“.

GENERALUL DWIGHT DAVID EISENHOWER

PUTEREA ÎMBRACĂ FELURITE FORME. Anumite forme ale puterii ne sporesc charisma pe care o percep ceilalți și capacitatea de a influența. Când deținem anumite tipuri de putere legitimă, oamenii vor fi tot mai dornici să ne urmeze și să treacă la fapte. Când este folosită în mod impropriu, puterea îți va aduce neajunsuri pe termen lung.

Aproape orice organizație are un anumit tip de structură de autoritate. Regulile (scrise sau nescrise) dictează felul în care oamenii acționează în fața puterii și a autorității. Întotdeauna managerii sunt convinși că dețin o putere extraordinară, dar de obicei aceasta e mult mai mică decât cred ei. Capacitatea de a pedepsi sau de a oferi recompense nu este puterea care te va ajuta să fii charismatic. Puterea ta internă o va copleși întotdeauna pe cea externă.

Oamenii charismatici înțeleg și știu cum să folosească forme diferite ale puterii pozitive. Puterea se clădește atunci când îi

ajută pe ceilalți să obțină ceea ce își doresc sau au nevoie. Puterea diferă de forță. Puterea creează încredere, întărește, mobilizează. Forța, în schimb, trebuie să fie menținută în permanență, impusă, justificată. Forța absoarbe energia și viața din oameni. Puterea adevărată îi încurajează pe ceilalți, conduce la unitate și sinergie. Puterea ne face să ascultăm. Forța ne determină să fim sceptici și să o luăm la fugă. Oamenii charismatici nu fac excese de putere; nu simt nevoia să se impună cu forța asupra altora și nici nu-i determină pe aceștia să facă lucruri pentru ei doar de amorul artei. Ei înțeleg cum să folosească anumite forme corecte de putere în scopuri etice. Puterea pozitivă deschide ușa către un public mai larg și le sporește charisma. Cunoașterea, experiența și autoritatea sunt, toate, forme pozitive ale puterii.

Exersarea puterii conferite de autoritate nu implică un comportament egoist sau condescendent. Cei care te ascultă au anumite așteptări, fiind convinși că îi poți ajuta și sfătui pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Acest ajutor poate însemna un produs, un serviciu, o răsplată sau un contract. Oamenii vor să fie conduși în direcția corectă de o persoană competentă și cunoscătoare. Dacă acea persoană ești chiar tu, înseamnă că ai și putere, și charisma. Gândește-te la tine însuși ca la un consultant sau sfătuitor. Nu ai nimic de vânzare, doar îi ajută pe alții să ia decizia corectă. Gestul de a vedea din acest unghi charisma și influența schimbă perspectiva oricui. Devii o figură a autorității și cu toții suntem programați să urmăm acea autoritate în care avem încredere. Când ai capacitatea de a dovedi că ești expert într-un domeniu, ești priceput ori capabil, capeți puterea pe care ți-o conferă autoritatea.

O altă formă a puterii vine din felul în care ne îmbrăcăm. Poți produce instantaneu impresia de putere prin intermediul hainelor pe care le porți, afișând o uniformă, de pildă. Prin

uniformă înțeleg un costum de afaceri, o uniformă militară și, în general, orice tip de îmbrăcăminte care te identifică. Uniforma sau hainele pe care le poți pot indica pe dată autoritatea ori prestigiul. Atunci când porți uniforma sau hainele care se potrivesc într-o anumită situație, poți influența și-ți poți clădi charismă chiar înainte să apuci a deschide gura.

Cea din urmă formă de putere percepută se numește puterea funcției. De exemplu, posturi, funcții sau roluri precum „președinte“, „CEO“, „avocat“, „manager“ sau „căpitan“ produc de îndată un orizont de așteptare care implică autoritate și respect. De exemplu, când înaintea numelui unei persoane figurează titlul de „doctor“, ne așteptăm ca persoana respectivă să fie una importantă și/sau inteligentă. Nici măcar nu mai întrebăm dacă cel sau cea care are acel titlu a absolvit printre primii din clasă sau dacă se pricepe la ceva ca doctor. Când ai un titlu sau o funcție care proiectează ideea de respect și de atenție, abilitatea ta de a influența este mult consolidată. Găsește o titulatură care ți se potrivește ție sau activității tale. De exemplu, titluri precum „vicepreședinte“, „senior partner“, „managing director“ sau „account executive“ îți pot crește puterea.

Unghi mort

Unghiul mort în cazul de față nu înseamnă să înțelegi că puterea în sine este neutră și că poate fi folosită atât în scopuri bune, cât și în scopuri rele. Din felurite pricini, discuția despre putere ne tulbură într-o oarecare măsură. Problema e că majoritatea experiențelor pe care le-am trăit în legătură cu puterea au fost negative. Un șef s-ar putea să-ți spună: „Dacă nu faci asta, ești concediat!“ Cu siguranță, pe termen scurt, o asemenea abordare funcționează, dar nu este o formă bună de exercitare a puterii și de influențare. Frica are timpul și locul ei, dar scade capacitatea de a emana charismă pe

termen lung. Poți depăși acest unghi mort dacă vei realiza că puterea poate fi un lucru foarte bun. În mod natural, oamenii sunt dornici să urmeze forme bune de putere. Puterea te ajută să radiezi charismă. Cei mai mulți sunt însă orbi și nu-și dau seama că dețin anumite forme de putere pozitivă, și că nu știu cum s-o folosească.

Aplicație

Chiar dacă în mod legitim deții anumite tipuri de putere, probabil faci diverse lucruri care te vor văduvi de ea. Iată câteva dintre greșeli:

- *Exces de seriozitate*: Cu toții simțim nevoia unei destinderi, din când în când.
- *Aspect*: Felul în care te îmbraci cu o anumită ocazie îți poate afecta autoritatea.
- *Abilități de prezentare limitate*: Bâlbele sau scăpările de orice fel nu-ți vor fi de folos.
- *Puterea care ți se urcă la cap*: Chiar dacă nu faci asta în mod intenționat, se poate întâmpla să te crezi buricul pământului și stăpânul universului.
- *A fi în slujba ta, nu a altora*: Ego-ul stă de-a curmezișul în calea puterii pozitive.
- *A nu le acorda altora respectul cuvenit*: E vorba aici inclusiv de competiții.

Exemplu

Gândește-te la puterea pe care o are Dalai Lama, titlu acordat unor lideri religioși tibetani. Este conducătorul spiritual al Tibetului. Despre Dalai Lama se spune că se reîncarnează pentru a-i putea ilumina pe alții. Actualul Dalai Lama, al XIV-lea, a câștigat Premiul Nobel pentru Pace în 1989, fiind

un excelent exemplu de putere. Dalai Lama are puterea de a-i influența pe cei care-l urmează, dar nu are nicio putere asupra celor care nu cred în învățăturile lui. Puterea poate depinde în mare măsură de circumstanțe și poate varia de la o persoană la alta. Dacă te-ai număra printre adepții învățăturilor lui Dalai Lama și ai avea prilejul să-l întâlnești, ai simți imediat puterea pe care el ar avea-o asupra ta și care vine din poziția și titlul pe care le are. Ar putea avea putere asupra ta chiar înainte să schimbați vreun cuvânt.

Cheia charismei

Ai cu adevărat autoritate pentru a-i conduce și călăuzi pe alții prin charismă? Secretul în cazul de față este să alegi o formă de putere și s-o sporești. Începe chiar de acum. Experiența este forma puterii cel mai ușor de pus în practică. Îți cunoști bine produsele, competitorii, previziunile, industria în ansamblu? Ai acele cunoștințe pe care doresc să le afle cei care te ascultă? Dacă ești capabil să rezolvi problemele celor din public, îți va fi mult mai ușor să-i influențezi.

Creșterea importanței funcției sau a titulaturii adoptate este o altă formă de putere pe care o poți pune în practică lesne. Chiar azi, creează-ți un titlu, un nume de funcție care să-ți sporească puterea, așa cum o percep ceilalți. Ai grijă să alegi un nume care să stârnească respect de îndată. Dar, desigur, alege ceva care să reflecte corect realitatea, să fie potrivit.

Evaluează-ți puterea pozitivă

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 6

Energia și echilibrul

O ființă plină de viață

Cu cât nivelul tău de energie este mai ridicat, cu atât corpul tău va fi mai eficient. Cu cât corpul tău este mai eficient, cu atât te vei simți mai bine și îți vei folosi din plin talentul pentru a obține rezultate uluitoare.

ANTHONY ROBBINS

AI VĂZUT AȘA CEVA și ai simțit-o chiar pe pielea ta. Când te afli în preajma unei persoane charismatice, nu doar că îi simți energia, dar aceasta se și transferă către tine. Numeroși oameni proiectează o energie atât de joasă încât ajung de fapt să provoace repulsie celor pe care încearcă să-i influențeze. Probabil ai stat lângă o astfel de persoană. Deși nu discutați nimic, simți cum persoana respectivă te golește de energie.

Va trebui să-ți faci timp și să-ți dorești să îți creezi propriul plan de sănătate. Oamenii te judecă după felul în care arăți și după cum îi faci să se simtă. Va trebui să iei la bani mărunți greutatea, tonusul și forma fizică, alimentația, somnul. Cu toții suntem foarte ocupați și sunt conștient că nu-i ușor să-ți faci timp pentru asemenea lucruri, dar e imperios necesar pentru succesul tău și pentru capacitatea de a influența și de a emana charismă.

Când intri într-o încăpere, toți cei de-acolo trebuie să își întoarcă privirile către tine. Când ai energie și charismă, oferi mai departe energie. Când vorbești în fața unei adunări, nu doar trebuie să transmiți energie către public, ci și să sporești energia din încăpere până la sfârșitul prezentării. O minte plictisită și dezinteresată va spune întotdeauna „nu”. Când prezentarea și comportamentul tău sunt plictisitoare și lipsite de viață, nu mai prezinți interes și nu transmiți charismă.

Când ne uităm cu atenție la viață, ne dăm seama că nu o trăim pe bucăți, ci mai degrabă face parte dintr-un întreg mai cuprinzător. Nu ne putem compartimenta fiecare zonă a vieții. Fiecare aspect care ține de viața ta fie îți va spori, fie îți va diminua charisma. Obiectivul tău este să faci ca toate aceste zone să conlucreze, astfel încât să poți produce și transfera o energie înaltă. Dă-ți seama, de asemenea, că s-ar putea să pierzi prea multă vreme cu un singur aspect al vieții. Când se-ntâmplă asta, îți pierzi echilibrul. Prea mult dintr-un lucru, fie el și bun, poate conduce către dezastru.

Oamenii charismatici, de succes, își sporesc energia găsind echilibrul în viață, calea de mijloc. Zero echilibru plus zero energie înseamnă zero charismă. Când nu te simți bine, nici alții nu te vor vedea cu ochi buni. Ai grijă să păstrezi echilibrul în fiecare zonă a vieții tale. Dezechilibrul te demotivează și îți poate scădea nivelul de energie. Cei mai mulți oameni se simt lipsiți de energie fiindcă nu-și dau seama că în viața lor există un dezechilibru. Poate că doar o singură zonă din viață nu funcționează cum trebuie, dar e de ajuns ca să aibă un efect direct asupra celorlalte din viață. Se poate face o analogie bună cu o mașină. Dacă frânele nu funcționează, întreaga ta capacitate de a șofa e afectată. Găsește echilibrul și vei avea mai multă energie.

Dacă vrei echilibrul, dacă-ți dorești o mai bună concentrare și energie, trebuie să-ți pui puțină ordine în viață. Există șase domenii asupra cărora trebuie să te concentrezi în fiecare săptămână (unele necesită mai mult timp decât altele). Iată care sunt cele șase zone pe care trebuie să le ai în vedere pentru a avea echilibru:

1. *Zona financiară*: Dacă nu te poți ocupa de nevoile tale financiare, nu te vei descurca nici cu nevoile de bază. Dacă-ți neglijezi finanțele, dezechilibrul pândește. Cu toții știm că imposibilitatea de a-ți plăti impozitele și facturile îți afectează fiecare aspect al vieții.
2. *Zona fizică*: Dacă nu te simți bine, nici măcar nu poți începe să te gândești la felul în care ți-ai putea îmbunătăți celelalte aspecte ale vieții. Trebuie să ai un plan pentru sănătate foarte bun. Înțelegi importanța unei alimentații corecte, a somnului și a mișcării fizice? Dacă nu, sănătatea ta șubredă și lipsa energiei îți vor scădea capacitatea de a găsi echilibrul și de a genera charismă.
3. *Zona emoțională*: Ca oameni, suntem ființe emoționale. Nu trebuie să le îngădui unor emoții precum furie, supărare, frustrare, ură sau depresie să-ți conducă viața. Tu deții controlul. Dacă nu-ți poți stăpâni emoțiile, nu-ți vei putea controla nici acțiunile, nici viața. Stăpânirea emoțiilor este esențială pentru o viață personală fericită și echilibrată.
4. *Zona intelectuală*: Dezvoltarea personală te ține în priză, motivat, orientat către atingerea anumitor obiective. Ne atingem potențialul maxim atunci când învățăm în permanență și facem progrese. Trebuie să încercăm zilnic să fim mai buni, pentru că altminteri vom deveni negativiști, cinici, pesimiști.
5. *Zona spirituală*: Trebuie să fii în acord cu tine însuși, cu cel care ești, cu scopul tău. Suntem ființe spirituale, cu toții avem o latură spirituală. Fiecare dintre noi definește altcumva

spiritualitatea: venind în slujba altora, practicând o anumită religie, meditând sau chiar prin întoarcerea la natură. Trebuie să-ți acorzi timp pentru a-ți asculta vocea interioară și a da curs propriei spiritualități.

6. *Zona socială*: Suntem făpturi sociale. Cea mai mare forță a noastră și bunăstarea vin din relațiile pe care le cultivăm. Majoritatea bucuriilor și tristeților noastre vin din asocierea cu alții. Astfel, relațiile fac parte și joacă un rol decisiv în fericirea și echilibrul tău. Ai nevoie de sens și de scop pentru a duce o viață împlinită. Niciun om nu e o insulă izolată, iar viața și succesul nu sunt nicidecum proiecte solitare.

Întotdeauna trebuie să ne asigurăm că ne dezvoltăm și că investim continuu în zonele potrivite ale vieții. Adeseori ne irosim prea mult timp din viață cu lucruri inutile, acelea care nu au nicio valoare și nu ne sunt de niciun folos. Suntem atât de ocupați urmărind anumite lucruri pe care alții ni le recomandă încât uităm să privim cu atenție ce anume ne ajută și ce ne afectează echilibrul și energia. Dacă neglijăm una dintre zonele enumerate mai sus, fericirea, energia și succesul în ansamblu ne vor scădea.

Unghi mort

Am spus-o la rândul meu și, probabil, adesea o spui și tu: „N-am timp să fac mișcare.” Dacă vrei să ai charismă și dacă vrei să emani energie, trebuie să ai sănătatea interioară necesară pentru a radia energie. Acest unghi mort indică eșecul în a vedea că alimentația, relațiile, mișcarea și mai cu seamă echilibrul în viață ne dau mai multă energie și mai mult timp. Dacă facem constant mișcare, dormim mai puțin, gândim mai bine, reușim să ducem la bun sfârșit mai multe lucruri într-un timp mai scurt și trăim mai mult. Adevărul gol-goluț

este că fiecare minut pe care-l petrecem fiind preocupați de sănătate, energie, alimentație sau mișcare ni se întoarce înzecit. Merită din plin timpul investit, așa că... fă-ți timp.

Aplicație

Dacă faci o prezentare în fața unui grup, energia din încăperea este esențială. Zero energie înseamnă zero influență și charismă. Iată în cele ce urmează câteva lucruri pe care le poți face în timpul unei prezentări, pentru a crește energia și implicarea activă a participanților.

- Cere-le celor din public să se ridice, să se miște prin cameră sau să ridice mâna.
- Condu un exercițiu de grup care produce mișcare și interacțiune.
- Formulează o întrebare menită să pună pe gânduri.
- Istorisește o povestioară de impact.
- Fă-i să râdă.

Exemplu

Când mă gândesc la energie și charismă, de îndată-mi vine în minte Anthony Robbins. Și-a început cariera promovând seminare ținute de Jim Rohn, după care a început să predea noțiuni de programare neurolingvistică. Este autorul volumului *Unlimited Power* și e cunoscut pentru că i-a convins pe toți cei din public să pășească pe tăciuni aprinși. Probabil l-ai văzut în clipuri prin care promovează programe de dezvoltare personală. Privește-l și vei vedea întruchiparea perfectă a energiei și a charisimei. Poate ține în priză audiența timp de patru zile în șir, fiecare eveniment durând până târziu în noapte. Este atât de puternic, plin de energie și antrenant încât cei din public nici nu-și dau seama cum vor fi trecut 12 ore

alături de Tony. Transferul de energie pe care el îl realizează îl face să fie atât de charismatic.

Cheia charismei

Cheia în cazul capitolului de față este să identifici ce anume te golește de energie. Ce se petrece pe parcursul zilei astfel încât nivelul tău general de energie scade? Lipsa echilibrului în viață ar putea constitui un factor important care să conducă la pierderea de energie prețioasă. Identifică zona care reprezintă cel mai acut punct nevralgic (zona fizică, intelectuală, spirituală, socială, financiară sau emoțională) și alcătuiește un plan pentru a remedia problema. Încearcă să găsești veriga cea mai slabă și să stabilești un plan pentru a îmbunătăți zona respectivă. Teama de eșec, lipsa încrederii în propriile forțe sau criticile îți vor scădea și mai mult energia. Lipsa de pasiune, dezechilibrul sau o atitudine negativă, toate acestea reprezintă factori care-ți vor scădea energia.

Evaluează-ți energia și echilibrul

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>		<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>	

CAPITOLUL 7

Umorul și fericirea

Sentimente din interior

Fericirea nu poate veni din exterior. Trebuie să vină dinlăuntru. Nu ceea ce vedem sau atingem ori ce fac alții pentru noi ne determină să fim fericiți; e vorba de ceea ce gândim, simțim și facem, mai întâi pentru semenii noștri, apoi pentru noi înșine.

HELLEN KELLER

CÂND AI CHARISMĂ ADEVĂRATĂ, ești fericit și radiezi fericire. Atât de mulți oameni se află în căutarea fericirii încât atunci când o simt în tine, au tendința de a ți se alătura. Începi să-i atragi pe alții spre tine. Unii vor defini poate fericirea în termeni de faimă, avere, succes, abundență, dar observă că fiecare dintre acești termeni desemnează ceva extern. Ce se petrece în interiorul omului este cea mai mare sursă de fericire. Credem că vom fi fericiți atunci când, în sfârșit, vom agonisi o avere bunicică, când vom absolvi o facultate, când vom ieși la pensie, când vom fi promovați sau vom primi o mărire de salariu ori când vom ajunge în vârful scării ierarhice în cadrul unei companii. Dar fericirea de durată își află rădăcinile în clipa de față, nu în viitor.

În cea mai mare parte, nefericirea nu reprezintă altceva decât propria ta interpretare a lucrurilor care se petrec în viața ta:

starea mentală, bagajul emoțional ori bunăstarea fizică. Amintește-ți un moment în care ai fost cu adevărat fericit. Ce făceai atunci? Ce lucruri îți treceau prin minte? Probabil, trăiai un sentiment de pace interioară și de siguranță cu privire la ce făceai în acel moment și la direcția spre care te îndreptai. Fericirea implică de obicei un avans încet dar constant către un scop sau obiectiv incitant — a te îndrepta într-o anumite direcție face parte din ținta generală a vieții și din ceea ce numim de regulă pasiune. Indiferent de factorii externi din viața ta, vei simți fericire atunci când simți că ai scop și direcție. Ai capacitatea de a transmite asta celor care te ascultă, crescându-le astfel gradul de fericire.

Folosirea umorului și abilitatea ta de a transmite charismă sunt direct legate. Umorel dezarmează și-i face pe oameni să se deschidă, să fie mai dispuși să stabilească o legătură cu tine și să-ți simtă charisma. Suntem atrași de oameni care ne fac să zâmbim și care ne ajută să ne simțim mai bine atât în ce ne privește, cât și în privința circumstanțelor externe. Această adiere de umor face ca publicul să devină mai receptiv. În plus, cei care te-au ascultat vor continua să-și amintească de tine și să te vadă într-o lumină pozitivă și după întâlnirea inițială. Când îl asezonezi cu un strop de umor, mesajul tău capătă mai multă greutate și este luat mai în serios decât unul care vine din partea cuiva care nu s-a apropiat de public și nu a putut transmite charismă.

Beneficiile umorului sunt nenumărate și fundamentale pentru charismă. Nu-i nevoie să fii un actor de stand-up comedy ca să-i faci pe alții să zâmbească sau chiar să râdă din toată inima. Prin umor, mințile celor din public nu-ncep să hoinărească aiurea atunci când se află lângă tine, iar sufletele lor se reumple de energie. Pe scurt, cei care te ascultă vor avea o poziție mai bună, iar tensiunea acumulată peste zi se va risipi.

Dar cum îți va fi ție de folos? Folosirea corectă a umorului îți va spori peste măsură încrederea și va crește gradul de simpatie de care te vei bucura. Îți îngăduie să stabilești legături cu alții foarte repede, astfel încât oamenii vor avea și mai multă încredere în tine. Exersează-ți umorul. Asigură-te că funcționează. Îți dorești ca alții să râdă alături de tine, nu să te compătimească.

Unghi mort

Vai, cât de orbi putem fi! În viață nu există butoane de reset și nici nu o putem lua de la capăt. Asta-i viața ce ni s-a dat și trebuie să ne bucurăm de călătorie. A te gândi că vei fi fericit atunci când [*completează acest spațiu*] îți distruge capacitatea de a te bucura de prezent, de a emana mulțumire și charismă. A aștepta ca lucrurile exterioare vieții să-ți aducă fericire e o pantă alunecoasă și periculoasă. Se poate să ne aducă o fericire de moment, dar obiectivul nostru ar fi să o obținem pe cea pe termen lung. Suntem orbi deoarece multe dintre lucrurile pe care le urmărim nu ne vor aduce o adevărată fericire pe termen lung.

Aplicație

Nu te teme dacă oamenii din public nu râd sau nici măcar nu schițează un zâmbet. Unii, pur și simplu, nu râd sau nu zâmbesc în nicio împrejurare. Poate că zâmbesc înlăuntrul lor sau poate că, pur și simplu, vor să rămână așa cum sunt, jalnici. Concentrează-te asupra oamenilor la a căror inimă poți ajunge, pe care-i poți face să râdă sau să zâmbească. Învață și tu să râzi. Autoironia este o cale extraordinară de a stabili legături cu cei care te ascultă. Astfel vor ști că și tu faci greșeli, la fel ca ei, iar greșelile pe care admiți că le-ai făcut îi vor

face să se simtă și mai în largul lor în preajma ta. Fii gata mereu pentru distracție, încearcă întotdeauna să împarți și altora din fericirea ta și fii pregătit în orice clipă să-ți folosești simțul umorului. Atunci când îți poți folosi simțul umorului, îi vei putea ajuta pe alții:

- Să devină mai deschiși în ceea ce privește sentimentele lor.
- Să-și reducă stresul și temerile.
- Să se bucure mai din plin de viață.
- Să-și îmbunătățească imaginea de sine.
- Să devină mai prietenoși.

Exemplu

Un exemplu extraordinar de mulțumire îl reprezintă Viktor Frankl, un psihiatru care a supraviețuit terorii și a descris cruzimile din lagărele naziste. În cartea lui, *Omul în căutarea sensului vieții*, acesta afirma: „Fericirea e mai degrabă o stare, nu o destinație. Fericirea nu poate fi urmărită. Cu cât țintim mai mult către fericire, cu atât ratăm mai mult ținta. Dacă există un motiv pentru a fi fericit, atunci acela e chiar fericirea în sine. Este un efect secundar atunci când ai un scop, un sens al vieții.” Frankl avea toate motivele din lume să fie nefericit. În 1942, a fost internat de naziști, împreună cu soția și părinții săi, în lagăr, unde a lucrat ca medic generalist, lovindu-se astfel și fiind martor la numeroase forme de suferință și multe atrocități. În ciuda tuturor lucrurilor oribile pe care le-a trăit, a ajuns la concluzia că oamenii pot găsi fericirea și sensul vieții în orice situație.

Cheia charismei

Ce poți face începând chiar de azi pentru a-ți crește gradul de fericire și a-ți spori charisma? Ești cu adevărat fericit? Calitatea

vieții este probabil în prezent cea mai bună din toate timpurile, dar fericirea tinde să atingă un minim istoric. De ce?

- Mai întâi, ne simțim tensionați, fapt care conduce la nefericire, din pricina numeroaselor obiective pe care ni le stabilim în viață și care uneori se bat cap în cap. Avem ținte care, pur și simplu, nu se pot împlini simultan (de exemplu, să devii antreprenor, dar în același timp să ai o slujbă sigură), de aici rezultând un stres incredibil și multă tensiune. Acordă-ți ceva vreme azi pentru a vedea care dintre obiectivele vieții tale se bat cap în cap, găsește o soluție și observă cum nivelul de fericire crește.
- În al doilea rând, nu avem obiective încărcate de sens. Alege un obiectiv amuzant, incitant, dar realist și urmărește-l; vei vedea astfel cum starea ta generală de fericire crește pe dată.

Evaluează-ți umorul și fericirea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

Informații suplimentare (lawsofcharisma.com)

- Articole;
- Secțiunea de fișiere audio: „Establishing Automatic Trust“;
- Fișă de lucru.

PARTEA A II-A

CALITĂȚILE
FUNDAMENTALE

Interiorul determină exteriorul

Fabulă: Întrecerea tăietorilor de lemne

Cândva, foarte demult, trăiau în munți doi vecini. Mereu se întreceau în toate cele și încercau să vadă care dintre ei este mai puternic. Într-o bună zi, cel dintâi dintre ei l-a provocat pe cel de-al doilea să se ia la întrecere pentru a vedea care poate să taie cele mai multe lemne în trei ore. Cel de-al doilea vecin s-a învoit. Primul dintre bărbați a început în forță. În vreme ce el tot tăia de zor, cel de-al doilea a tăiat vreo jumătate de oră, după care s-a așezat să se odihnească la umbra unui copac foarte mare. Primul dintre cei doi se minuna de leneveala vecinului său. Spre surprinderea lui, cel de-al doilea bărbat a continuat să facă asemenea pauze pe toată durata întrecerii dintre ei. Într-un final, cele trei ceasuri s-au scurs. Dat fiind că nu se oprise din tăiat lemne nici măcar o singură dată, cel dintâi dintre bărbați era sigur că victoria avea să fie de partea lui. Spre disperarea lui, și-a dat seama însă că vecinul său tăiasse de două ori mai multe lemne decât el! Neîncrezător, a spus: „Nu e cu puțință una ca asta! Ai făcut pauze după fiecare oră.” Fără să clipească, cel de-al doilea i-a răspuns: „Dar nu mă odihneam, îmi ascuțeam tăișul toporului.”

Semnificație

Dacă nu ne acordăm timp din când în când pentru a ne rafina anumite abilități esențiale (precum cele enumerate mai jos), întotdeauna ne vom socoti învinși la final. Așa cum se întâmplă și cu ascuțitul toporului în fabula precedentă, se prea poate să nu vedem câștigurile pe termen scurt, dar beneficiile pe termen lung care derivă din îmbunătățirea abilităților fundamentale sunt uriașe. Știm foarte bine că ar trebui să ascuțim din când în când toporul (adică să ne antrenăm aceste calități), dar cine are timpul, energia, dorința sau concentrarea necesară pentru așa ceva? Dacă nu-ți ascuți periodic toporul, cu timpul va deveni bont și nefolositor. Când stăpânim întru totul aceste calități esențiale, tăișul toporului înseamnă că-i ascuțit, iar charisma se poate dezvolta într-un ritm mult mai rapid.

Abilități și trăsături necesare

- Autodisciplină;
- Competență;
- Intuiție;
- Scop;
- Integritate;
- Curaj;
- Creativitate;
- Concentrare.

CAPITOLUL 8

Autodisciplina

Voința înseamnă angajament

Parcurgând biografiile a numeroși oameni extraordinari, am aflat că prima victorie pe care au repurtat-o a fost împotriva lor înșiși... autodisciplina e fundamentală.

HARRY S. TRUMAN

ORI DE CÂTE ORI AUZIM CUVINTELE „autodisciplină” și „voință” avem tendința să devenim ușor tensionați. Ne vin în minte toate obiceiurile noastre proaste, lucrurile pe care nu ne-am dorit să le facem, toate prilejurile în care am încercat să ne folosim voința, dar am eșuat. Autodisciplina este o abilitate fundamentală pe care e nevoie să o dezvoltăm pentru a fi charismatici și a-i putea influența pe alții într-o mare măsură pe termen lung. Desigur, poți avea întrucâtva charismă și fără disciplină, dar lipsa autodisciplinei îți va eroda treptat capacitatea de a-i influența pe alții, mai ales când îți pot observa slăbiciunile. O veche zicală spune așa: în viață, ori ești disciplinat, ori vei avea parte de dezamăgiri.

Disciplina și voința sunt de asemenea cunoscute drept forță interioară. Această forță este cea care ne împinge mai departe și ne motivează pentru a obține succesul adevărat. Ne ține pe direcția corectă și ne ajută să găsim curajul și perseverența necesare. Avem tendința să evităm subiecte precum voința și

autodisciplina, deoarece nu ne simțim în largul nostru abordându-le. E mai ușor să te uiți la televizor decât să citești o carte; e mai lesne să-ți cumperi din mers ceva produse tip fast-food decât să mănânci ceva sănătos; e mai simplu să rămâi falit decât să devii independent financiar. Oamenii vor rezultate pe moment — recompense pe loc —, iar când nu au parte de ele se dau bătăuți sau spun că nu pot face un anume lucru. Ei bine, privește în jurul tău: autodisciplina funcționează, și va da roade și-n cazul tău dacă te străduiești. Când lipsește disciplina din viața ta, te simți lipsit de inspirație, te-ncearcă lenea și adeseori cazi în stări depresive. Aceste sentimente sunt exact opusul a ceea ce simte un om charismatic.

Disciplina e o alegere pe care o facem deoarece rezultatele pe care le întrevădem în viitor sunt mai bune decât starea de fapt actuală. Putem fi cu adevărat fericiți în viață doar atunci când ducem la îndeplinire ceea ce ne dorim și ceea ce știm că suntem capabili să obținem. Pentru a ajunge în vârf, trebuie să practicăm constant autodisciplina. Nu putem spune: „Hai, c-am făcut treabă bună săptămâna asta, așa că-mi permit câteva zile de trândăveală.” Trebuie să învățăm să ne controlăm emoțiile, obiceiurile, mintea și trupul. Când facem acest lucru, rămânem ferm pe poziții chiar și atunci când nu prea avem chef de muncă sau când dispoziția ni s-a dus pe apa sâmbetei ori când resimțim emoții negative. O asemenea postură mentală nu doar că atrage spre tine feluriți oameni, ci îți și oferă liniște interioară, o motivație sporită și un succes extraordinar.

Autodisciplina e un soi de baterie de voință. Pe măsură ce-ți exerciți disciplina pe parcursul zilei, energia din baterie (voința) scade. Ce anume golește bateria de energie? Oboseala, rezistența în fața tentațiilor, emoțiile negative, scăderea glicemiei, suprimarea emoțiilor, presiunea socială a mediului,

toate acestea îți vor goli rezervele de voință cât ai zice „pește”. Cu cât ne exercităm autodisciplina într-un mod mai consecvent, cu atât bateria noastră internă pierde energie. Oamenii charismatici par să aibă o mai mare autodisciplină și mai multă determinare. Se prea poate ca în unele zile să simtă că voința lor e la pământ, dar au un plan de rezervă pentru a-și încărca bateriile. Ce funcționează în cazul tău? Umorul, un pui de somn, puțină meditație, exerciții fizice, să schițezi planuri de viitor ori, pur și simplu, să faci un lucru la care te pricepi foarte bine. Trebuie să ticluiești un plan pentru a fi conștient atunci când disciplina scade și să te hotărăști cum ai de gând să-ți reîncarci bateriile înainte să se fi scurs și ultima picătură de energie.

Numeroase obiceiuri îți sunt atât de bine întipărite încât îți va lua mult timp și vei fi nevoit să consumi multă energie pentru a realiza schimbarea. Oamenii de succes înțeleg că schimbarea survine numai atunci când își recunosc obiceiurile rele. Admit în sinea lor că trebuie să se schimbe și găsesc disciplina necesară pentru a face ca schimbarea să se producă. Disciplina aduce cu sine curaj și încredere, attribute care-ți sporesc foarte mult charisma. Știu că nu te poți autodisciplina 100% în fiecare clipă a zilei, dar zi de zi îți vei putea întări autodisciplina. Viața ta e o acumulare a obiceiurilor pe care le ai. Rezultatele și comportamentul de zi cu zi se văd întotdeauna în deprinderile tale. Oamenii charismatici își identifică punctele slabe și apucăturile negative și pun în practică schimbările necesare.

Unghi mort

În mod evident, dacă tu însuși nu dai dovadă de autodisciplină, nu le poți cere altora să fie disciplinați. Marele unghi mort în cazul de față este acesta: dacă dai dovadă de disciplină

într-un anumit aspect al vieții, nu-nseamnă că ești autodisciplinat în ansamblu. Lipsa de disciplină în toate aspectele vieții personale te va trage înapoi. Să spunem că ești disciplinat în patru domenii ale vieții, dar nu și în alte două. Fiecare domeniu mai slab al vieții tale le afectează pe cele mai tari. Autodisciplina este esențială pentru orice aspect al vieții. Ai mare grijă cu acest unghi mort. Cei mai mulți își evaluează autodisciplina mult mai pozitiv decât în realitate. Această percepție greșită îi va face să nu-și poată combate niciodată slăbiciunile.

Aplicație

Ce poți face pentru a-ți întări voința și autodisciplina? E mult mai lesne decât crezi. Ai deja dorința necesară și ești conștient că ești capabil de mai mult. Știi bine că vrei să ai mai mult succes în viață. Iată ce poți face pentru a-ți spori autodisciplina:

- Sparge obiectivele mai mari pe care ți le-ai impus în altele mai mici și în pași mărunți.
- Încearcă să vizualizezi mai degrabă ce urmează să obții, nu te gândești la ceea ce renunți.
- Monitorizează-ți progresul oră de oră sau, dacă nu, măcar zilnic.
- Ai grijă ca obiectivul pe care ți l-ai impus să reprezinte exact ceea ce îți dorești.
- Cere ajutorul prietenilor pentru a te sprijini în drumul tău către succes.
- Pregătește-te mental pentru anumiți pași înapoi inerenți.
- Stabilește un plan de redresare pentru momentele în care voința ta slăbește și ești pe cale să-ți pierzi toată energia.

Exemplu

Unul dintre cei mai mari inventatori din istorie este Thomas Alva Edison. Când ne gândim la autodisciplină și la asumarea unei sarcini, ne răsare în minte de îndată exemplul lui Edison. Există nenumărate relatări ale eșecurilor numeroase de care s-a lovit Edison înainte de a inventa becul electric. Se spune că el nu le-a văzut niciodată drept eșecuri, ci reușite în a găsi lucruri care nu funcționează. Capacitatea lui de a trece peste nereușite de moment și permanenta căutare a perfecțiunii sunt cu siguranță elemente centrale ale succesului său. Era atât de concentrat asupra obiectivelor pe care și le stabilise, încât autodisciplina a ajuns să facă parte în mod firesc din firea lui, devenind un element esențial în ceea ce a reușit să îndeplinească. A fost unul dintre cei mai prolifici inventatori din istorie. A obținut 1 093 de brevete de invenție în SUA, printre acestea numărându-se gramofonul, camera de filmat și, desigur, becul electric.

Cheia charisme

În cazul autodisciplinei, secretul e să înțelegi felul în care obiceiurile tale îți sunt de folos sau te afectează negativ. Ce poți face pentru a-ți dezvolta obiceiuri sănătoase și pentru a avea o autodisciplină de fier? Alege o singură apucătură, cea mai importantă, care te împiedică să-ți atingi obiectivele. Întreabă-te încotro te poartă obiceiurile pe care le-ai deprins. Apoi gândește-te la consecințele pe termen lung ale obiceiului respectiv. Încearcă să-ți trasezi un plan pentru a-l înlocui și pentru a ști ce-i de făcut când ți se șubrezește autodisciplina. Identifică-ți chiar azi obiceiul cel mai păgubos, găsește o soluție și pune la cale un plan.

Evaluează-ți autodisciplina

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 9

Competența

Ceea ce nu știi te va răni într-un final

Trebuie să credem în noi înșine, altminteri nimeni altcineva nu va crede; pentru a reuși, trebuie să ne împletim aspirațiile cu neînfricarea, competența și determinarea.

ROSALYN SUSSMAN

UN INGREDIENT FUNDAMENTAL pentru a emana charismă și a-ți spori abilitatea de a-i influența pe alții îl reprezintă competența, cunoașterea exhaustivă, cunoștințele amănunțite într-un domeniu, pe care ceilalți se așteaptă să le ai. A fi un model pentru alții e foarte dificil dacă mai toți cei care te ascultă sunt convinși că n-ai habar despre ce vorbești sau că nu ai capacitățile necesare, ori considerate necesare de către ei. Dacă nu au auzit și n-au văzut că tu însuși ai îndeplinit ceea ce le ceri lor, sunt mai puțin doritori să-ți îngăduie să-i conduci. Revolta și resentimentele apar atunci când le ceri altora să facă lucruri despre care ei știu că tu nu vrei să le faci. Oamenii cu adevărat charismatici sunt modele de la care alții învață cum ar trebui să facă în mod corect anumite lucruri. Trebuie să stabilești tu însuși un standard, o ștachetă, să fii un exemplu de competență înainte de a fi cu adevărat influent.

Competența înseamnă cunoștințele pe care le ai și capacitățile într-un anumit domeniu. Competența vine din experiență,

alături de străvechea zicală „cât trăiește, omu-nvață“. Când ești observat cu luare-aminte, oamenii îți atribuie în mod subconștient un anumit nivel de competență. Poți face cu adevărat acele lucruri pe care le așteaptă alții de la tine? Poți livra acele lucruri pe care te angajezi să le oferi? Cei care te ascultă sunt convinși că ai abilitățile necesare, talentul, cunoștințele ori resursele? În cele din urmă, adevărul va ieși la iveală. Încearcă să devii și să rămâi expert într-un anumit domeniu. O cale pentru a rămâne mereu competent este să înveți în permanență. Competența înseamnă de asemenea să înveți din propriile greșeli și să-ți folosești experiența acumulată ca unealtă în viitor. Încearcă să devii cel mai bun în domeniul tău. Și ai grijă să fie evident că ești un profesionist desăvârșit.

Ai mai auzit vorba asta și-nainte și ești conștient că așa stau lucrurile: cunoașterea înseamnă putere. Cunoașterea se bazează pe experiența pe care ai dobândit-o într-un anumit domeniu, sistem ori situație. Dacă ai mai multe cunoștințe și o experiență mai bogată decât cei din public, charisma ta sporește. De pildă, avocații, mecanicii sau farmaciștii au ceea ce se cheamă „puterea cunoștințelor“. Ne bazăm pe opiniile acestor profesioniști, credem cu tărie ce spun, avem încredere în ei datorită experienței și pregătirii pe care o au în domeniul lor de activitate. Competența crește atunci când știi ceva de care cel care te ascultă are nevoie — un fapt, o informație, anumite date — sau când ai acces la anumite resurse — oameni, proprietăți, bunuri, servicii — pe care alții pun mare preț. Ești perceput ca învârtindu-te în cercurile potrivite? Ce conexiuni și cunoștințe ai?

Pasiunea este extraordinară, dar fără a fi considerat competent, nu poți emana charismă și nici nu-i poți influența pe alții. Adevărata competență iese la iveală atunci când ești capabil să-ți combini abilitățile, capacitățile, deprinderile.

Competența înseamnă experiență, așadar charisma ta crește și vei fi tot mai respectat de toți cei care te ascultă.

Unghi mort

Chiar dacă te-ai aflat cândva la vârf și chiar dacă acum ești un om inteligent și talentat, nu-nseamnă neapărat că ești perceput și ca fiind competent. *Cum* te vede lumea? Gândește-te. Ești sigur de răspuns? Ar trebui să cunoști mai multe despre domeniul tău de interes decât 99% din restul oamenilor. Trebuie de asemenea să-ți impui un program constant de pregătire și dezvoltare personală, indiferent cât de multe lucruri crezi tu că știi. Trebuie să fii mereu atent la schimbări și îmbunătățiri în domeniul tău, astfel încât să ai întotdeauna informații de ultimă oră. Foarte rapid, îți vei pierde din competența și puterea de a-i influența pe alții dacă cei din public vor afla că știi mai multe lucruri decât tine. Orice formă de competență se erodează în timp și devine vetustă. Astăzi, de pildă, ce ai învățat?

Aplicație

Îți poți crește gradul de competență sau poți spori percepția altora asupra competenței tale în mai multe moduri:

- Alege pe cineva care să te susțină și să-ți scoată în evidență calificările.
- Ai grijă ca biroul tău și lucrurile de care te înconjoari să emane competență.
- Păstrează-ți reputația nepătată.
- Fă astfel încât alții să te citeze.

- Gradele, titlurile sau acreditările ajută la o primă vedere, inducând ideea de competență.
- Să ai întotdeauna o părere limpede despre domeniul tău de interes.

Exemplu

Fred Smith, fondator și CEO al FedEx este un exemplu formidabil de competență. A pornit de la zero cu FedEx, ajungând să dezvolte o companie cu o cifră de afaceri de 37 de miliarde de dolari pe an și cu mai bine de 140 000 de angajați. Smith se numără printre cei care cred cu tărie în instruirea permanentă și în educație. Pune mereu accentul pe nevoia de a-ți acorda timp și de a face efortul să înveți mereu lucruri noi și să crești. De asemenea, este convins că toată lumea ar trebui să studieze și să învețe din numeroasele lecții pe care ni le oferă istoria. Dispus întotdeauna să învețe lucruri noi, Smith a pus bazele unei companii care valorează multe miliarde de dolari, într-un domeniu nou, creând o rețea de la un punct central. Având cu adevărat competență, el a produs nevoia de un nou serviciu, la care apelează toată lumea în ziua de azi.

Cheia charismei

Secretul pentru dezvoltarea competenței este răbdarea. Nimic nu merge perfect de la început. Uneori e nevoie de timp astfel încât competența să poată ieși la suprafață. Realitatea este că toți suntem incompetenți la toate până când devenim competenți. Rămâi concentrat și continuă să înveți până când vei simți că-ți poți dovedi competența în domeniul pe care l-ai ales. Fii conștient că piedicile și nereușitele de moment fac parte din succesul pe care-l vei avea pe termen lung. Amintește-ți exemple istorice, precum cele oferite de Abraham

Lincoln, Thomas Edison sau Winston Churchill. Eșecurile lor inițiale i-au condus către succesul ulterior.

O altă strategie ar fi să te informezi și să înveți lucruri care nu fac parte din domeniul de care te simți cel mai legat. O asemenea abordare ți-ar putea fi de folos în stabilirea de legături și viitoare relații.

Evaluează-ți competența

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 10

Intuiția Urmează-ți instinctul

Adeseori, trebuie să te bizui pe intuiție.

BILL GATES

FIE CĂ-I SPUI BĂNUIALĂ, presimțire sau doar *feeling*, intuiția există și poate fi dezvoltată pentru a-ți crește abilitatea de a-i influența pe alții și de a transmite charismă. Intuiția te ajută să-i citești și să-i înțelegi pe oameni dintr-o privire. Intuiția e o combinație între sentimentele, înțelepciunea și experiența ta. Oamenii care sunt capabili să distingă între gânduri haotice și intuiție sunt cei care au parte de mai mult succes în viață și în afaceri. Directorii marilor corporații, de pildă, au acces la toate cercetările de care au nevoie pentru a lua decizii corecte. Și totuși, cei mai de succes vor admite că-n cele din urmă totul se reduce la a-ți asculta inima și intuiția personală.

Când dăm atenție instinctelor, avem capacitatea de a-i citi pe oameni urmărindu-le expresiile faciale, gesturile, tonul vocii. Această capacitate vine din moștenirea noastră genetică de oameni, aceea de a fi capabili ca, de îndată ce întâlnim o persoană necunoscută, să știm dacă ne este prieten sau dușman. Cei care aveau abilitatea de a-și urmări intuiția în mod corect puteau fie să simtă pericolul iminent, fie să-și facă un nou prieten. În zilele noastre, când întâlnim pe cineva nou, în

doar 30 de secunde, l-am și plasat într-o categorie sau alta. Ne-am hotărât dacă persoana respectivă ne place sau nu; raționamentul acesta vine din intuiție.

Desigur, cercetările amănunțite sunt importante. Ar trebui să aloci ceva timp colectării și analizei informațiilor, dar s-ar putea să faci asta tot restul vieții. La un moment dat, vei fi nevoit să iei o decizie și ar trebui să te lași condus de intuiție. Pentru asta, va fi nevoie de ceva încredere și un oarecare exercițiu. Învăță să te exprimi liber. Nu te limita doar la a conțoriza faptele și părerile altora. Va trebui să-nveți să-ți asculți inima și să-ți dezvolti prețioasa intuiție.

Unii dintre noi se tem să vorbească despre intuiție, deoarece este atât de greu de explicat. Dă-mi voie să te asigur că oamenii de succes se folosesc zi de zi de ea. Nu vorbesc neapărat în mod deschis despre ea, dar cu siguranță se folosesc de intuiție deoarece este mult mai de preț decât crezi. O folosesc pentru a-și spori creativitatea, charisma și capacitatea de a stabili legături cu ceilalți. Desigur, oamenii extrem de raționali au tendința de a trage înapoi intuiția, considerând-o un soi de mit sau cine știe ce alt soi de concept fantasmagoric, dar adevărul este că ea reprezintă o abilitate pe care o poți deprinde și stăpâni. A nu înțelege cum funcționează ceva nu-nseamnă că acel lucru nu funcționează defel.

Intuiția ne dezvoltă capacitatea de a ne accesa experiențele anterioare, cunoștințele și amintirile. S-ar putea să nu știm precis de ce amintiri sau experiențe ne legăm de fapt, dar, adeseori, o lecție pe care am învățat-o deja se exprimă printr-o presimțire. Principalul obstacol care ne împiedică să ne urmăm intuiția este acela de a ne convinge că funcționează cu adevărat și că ar trebui luată în serios. S-ar putea să se manifeste drept un impuls, un imbold ori poate chiar o voce

interioară. Întotdeauna primim informații prin intermediul intuiției noastre. Trebuie doar să ascultăm. Cum îți vorbește intuiția? De ce o asculți? Începe să asculți și vei economisi timp prețios, energie și bani.

Instinctele noastre pot evalua experiențe anterioare, pot simți emoțiile momentului și se pot bizui pe cunoștințe dobândite în trecut. În timp ce încerci să-ți folosești intuiția tot mai mult, vei vedea că încep să-ți vină noi idei, pline de inspirație. Vei fi capabil să rezolvi probleme mult mai repede. Învață să te concentrezi; această formă de atenție îți va hrăni potența, nou-descoperita forță interioară și instinctul. Minte ta logică se va lupta o vreme cu aceste gânduri și idei noi, dar în cele din urmă intuiția va avea câștig de cauză.

Gândurile îți scad capacitatea de a-ți asculta intuiția. O bună parte din stăpânirea intuiției o reprezintă capacitatea de a-ți controla gândurile. Oamenii extrem de influenți și charismatici au ajuns să stăpânească la perfecție capacitatea de a-și controla și îndrepta încotro doresc gândurile. Au capacitatea de a se concentra mai degrabă asupra gândurilor pozitive, în detrimentul celor negative. Dacă-ți găsești vocea interioară și-ți asculți intuiția, vei dobândi curajul, încrederea și hotărârea de a face sau de a înfrunta orice.

Aruncă o privire realistă asupra vieții tale de acum. Ești acolo unde ți-ai dori? Locul în care te afli reprezintă suma tuturor gândurilor pe care le-ai nutrit de-a lungul vieții. Gândurile tale îți programează subconștientul, care te ajută în folosirea intuiției. Controlul asupra gândurilor s-ar putea să se petreacă într-o clipă, dar s-ar putea să fie nevoie de zile, săptămâni sau chiar mai mult. Cu toate acestea, subconștientul va continua să lucreze, căutând o soluție. Oamenii charismatici parcurg în fiecare zi un astfel de antrenament mental, în vreme ce

majoritatea celorlalți ignoră potențialul acesta uriaș, gândindu-se c-au mai auzit și altă dată povestea asta.

Unghi mort

Cu toții am auzit vorbindu-se despre puterea intuiției. Există o legătură directă între capacitatea ta de a lua hotărâri rapide și succes. Unghiul mort în cazul de față e că ne punem la îndoială intuițiile sau nici măcar nu încercăm să ne ascultăm instinctele. Prima problemă e că vom fi încercat să ne ascultăm instinctele de câteva ori, dar lucrurile n-au mers tocmai bine; astfel, am devenit suspicioși. Pentru că strategia nu a funcționat o dată, ne gândim că probabil nu va merge nicio dată. A doua provocare ar fi că termenul de intuiție sună oarecum ciudat. Ne întrebăm adesea: „Oare e chiar atât de simplu?” Sau ne gândim că intuiția funcționează în cazul altor oameni, dar nu și la noi. Crede-mă, intuiția dă roade și face parte dintre elementele fundamentale ale charismei.

Aplicație

Patru pași care te vor ajuta să-ți ascuți mai bine vocea interioară și instinctele:

1. *Acordă-ți răgazul necesar de a fi singur cu gândurile tale.* Limpezește-ți mintea și învață să te concentrezi asupra prezentului, astfel încât zgomotul de fond și dialogul interior să nu te îndepărteze de vocea ta profundă.
2. *Urmărește-ți cu atenție atitudinea.* Atitudinea vine din așteptările noastre. Învață să te aștepți încrezător că intuiția te va călăuzi și conduce spre decizii corecte.
3. *Ascultă și acționează în consecință.* Când ai un anume *feeling*, impuls sau instinct, acționează conform lui. S-ar

putea să nu-l înțelegi, dar urmărește vocea interioară și înțelege felul în care aceasta comunică.

4. *Exersează până la perfecțiune.* Pentru stăpânirea intuiției e nevoie de timp, energie și exercițiu. Începe cu lucruri mici și continuă să-ți îmbunătățești folosirea intuiției.

Exemplu

Walt Disney a avut viziunea și intuiția de a crea Disneyland. A avut presimțirea că un parc de distracții unic, care să aibă la bază personajele sale, ar fi de interes atât pentru adulți, cât și pentru copii. De-a lungul timpului, au existat mii de motive pentru a renunța și sute de oameni i-au spus să se lase păgubaș, dar și-a urmat instinctul și și-a ascultat vocea interioară, nu criticile altora. Disneyland a avut un succes răsunător și a condus la inaugurarea altor parcuri de distracție Disney, cum este de pildă Disney World. Mai târziu, Disney s-a gândit să înființeze EPCOT (Experimental Prototype Community of Tomorrow), un parc dedicat culturii internaționale și inovațiilor tehnologice. Toată lumea i-a spus să nu facă asta, recitând lista lungă de motive pentru care nu era o idee bună (la fel cum s-a întâmplat și-n cazul Disneyland). Dar Walt Disney avea visul lui, simțea că așa ar fi procedat corect, și avea de asemenea curajul și voința de a-și urma năzuințele. Disney ar fi putut să urmeze calea ușoară, cedând în fața presiunilor critice, dar intuiția i-a spus să-și vadă de drum, ceea ce a și făcut.

Cheia charismei

Cea mai ușoară cale pentru a ajunge să stăpânești intuiția este să alegi o anumită parte din zi (de regulă, dimineața este cea mai potrivită) pentru a te gândi la cele mai mari provocări cu

care te confrunți. Învață să-ți asculți gândurile, să-ți urmezi instinctul și să rezolvi provocarea. Pe măsură ce vei căpăta mai multă experiență și vei învăța să-ți asculți intuiția și să ai încredere în instinct, procesul va deveni tot mai ușor și ți se va părea tot mai firesc. Păstrează-ți mintea deschisă la nou și antrenează-ți aceste abilități. Găsește acele procese sau tehnici care dau roade cel mai bine în cazul tău. Învață din răspunsurile simple pe care le poți obține prin feedback imediat și încearcă să-ți dai seama când procesul funcționează. Monitorizează-ți rezultatele, începe să le pui în practică încă de azi și rafinează-ți capacitatea de a-ți asculta intuiția.

Evaluează-ți intuiția

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 11

Scopul

Găsește-ți imboldul nelimitat

Când îți descoperi adevărata misiune, vei simți că-i musai s-o urmezi. Te va umple de entuziasm și vei resimți dorința arzătoare de a te apuca de îndată de treabă.

W. CLEMENT STONE

MULȚI CONFUNDĂ EMOȚIA cu scopul. Emoțiile pe care le resimți se schimbă în permanență. Când ai în vedere un scop veritabil, nu doar că atragi tot mai mulți oameni și devii mai influent, dar scopul tău ajunge să devină și pentru ei un imbold. Scopul te face să emani prin toți porii charismă. E foarte greu să-i conduci și să-i influențezi pe alții atunci când tu însuși nu ai o direcție precisă. În fiecare dintre noi există ceva măreț, după cum toți avem capacitatea de a ne creiona viața așa cum ne dorim. Sunt convins că fiecare poartă în sine cărți nescrise, afaceri neîncepute, idei scripitoare, invenții extraordinare, scopuri caritabile și alte cauze nobile care ar merita sprijinite. Și totuși, mulți oameni își pot identifica anevoie adevăratul scop. Care-i scopul tău? Care-i destinul tău? Care sunt interesele tale, darurile cu care ai fost binecuvântat, talentele? Care-i misiunea ta în viață?

Unii pot simți că, dacă fac zilnic anumite afirmații, scopul pe care și l-au stabilit își va croi drum în univers, iar visurile lor

se vor îndeplini. Cărți extrem de populare avansează ipoteza că, dacă îți dorești foarte mult un lucru sau crezi în el, în cele din urmă universul te va recompensa. Sunt de acord că asemenea afirmații rostite răspicat și legea atracției fac parte din formula succesului și lămurirea drumului către adevăratul scop al vieții, dar mai sunt multe de adăugat în formula respectivă. Afirmațiile te pot ajuta pe termen lung, dar trebuie să fie corelate cu un plan de bătaie și cu anumite cunoștințe concrete și aptitudini.

Când îți afli menirea, viața devine mai ușoară și mai amuzantă. Vei vedea că-ți vei dori să te trezești mai repede dimineața și nicidecum momentul nu te va mai înspăimânta. Când îți stabilești menirea, ai grijă să țințești sus și să găsești ceva care nu doar că te atrage foarte mult, ci te și pune la treabă serios. Nu te descuraja dacă scopul nu iese la iveală de îndată. Poți foarte bine să găsești scuze și să despici firu-n patru cât e ziua de lungă încercând să demonstrezi de ce nu-ți urmezi pasiunea, dar nu vei fi cu adevărat fericit și nu vei obține succesul de care ești capabil până când nu-ți vei urma adevărata menire. Va trebui să te hotărăști ce rol vrei să ai în joc și să-ți asumi faptul că te vei bucura de victorii, la fel cum vei ști să înduri și rănilor ori înfrângerile. Ești singurul răspunzător de viața ta. Felul în care trăiești e alegerea ta, a nimănui altcuiva.

Ai mare grijă: pe măsură ce-ți urmărești țelul în viață, unii te vor trage înapoi, îți vor lua în derâdere aspirațiile și-ți vor spune că ideile tale nu fac doi bani. Îți vor spune că tot ceea ce vrei tu e improbabil, iresponsabil, nepractic. Când le dezvălui altora amănunte despre țelul tău în viață, spunându-le ce ți-ai dori să împlinești, mulți vor avea tendința de a te descuraja. Nu contează ce spun sau gândesc ei. Orice om de succes, charismatic sau care este capabil să-i influențeze pe

alții are istorisiri nenumărate despre inși care l-au descurajat, spunându-i că ideile sale ar putea să nu meargă. Cu toate acestea, urmându-ți menirea, înlăuntrul tău se vor dezlănțui o uriașă energie și o fabuloasă imaginație. Întocmai ca atunci când dai de țitei într-un câmp petrolifer, vei avea parte de o uriașă explozie de productivitate, cum n-ai mai pomenit vreodată.

Unghi mort

Societatea e cea care hrănește în noi un mare unghi mort când vine vorba de înțelegerea adevăratei noastre meniri și de potențialul fiecăruia. Cei mai mulți oameni nu și-au descoperit cu adevărat menirea. În viață, fie lucrăm pentru propriul țel, fie pentru al altora. Avem tendința de a ne împrumuta menirea, de a ne amaneta visurile și de a lua în leasing țelurile de la alții sau de la societate. Adevărata influență și charisma veritabilă vin după ce ți-ai descoperit menirea și țelurile, iar cei din jurul tău îți pot citi înflăcărarea din ochi. Când vei avea charismă, ceilalți vor fi atrași de scopul pe care-l urmărești și și-l vor însuși la rândul lor. A venit vremea să-ți afli cu adevărat țelul în viață!

Aplicație

Îți cunoști țelul? Vrei să știi precis ce lucruri mărețe zac în tine? Îți dorești să simți mai bine direcția înspre care ar trebui să se îndrepte viața ta? Gândește-te și meditează o vreme la aceste întrebări. Răspunsurile s-ar putea să-ți apară ca din senin, după cum s-ar putea să fii nevoit să le aștepti zile, săptămâni ori poate chiar luni în șir. Răspunde la următoarele întrebări:

- Dacă ai ști sigur că vei avea succes — că nu ai cum să eșuezi — ce ai face? Ce anume ai încerca? Ce ai deveni?
- Dacă ai putea să schimbi un lucru în lume, pe loc, ca prin farmec, care ar fi acela? Ce anume ai modifica?
- Închipuie-ți că ai deveni complet independent financiar și nu ai mai fi nevoit să muncești, nu ar mai trebui să te gândești cum să faci bani ca să-ți achiziți facturile. Ce ai face cu timpul tău? Cum ți-ai petrece ziua?

Exemplu

Aflarea menirii proprii, ba chiar și sporirea ei, este excelent ilustrată de dr. Martin Luther King Jr. Viața și misiunea lui au schimbat existența a milioane de oameni. După ce și-a luat angajamentul de a-și duce țelurile la bun sfârșit, a știut foarte bine încotro se îndrepta, ce era sortit să facă, indiferent de consecințe. Pe 3 aprilie 1968, Martin Luther King și-a ținut celebrul discurs intitulat „Am fost în vârful muntelui“, în Memphis, Tennessee. Chiar înainte să înceapă să vorbească a fost amenințat cu moartea. În discursul pe care l-a ținut afirma: „Ne-așteaptă câteva zile dificile. Dar pentru mine asta nu mai contează acum. Pentru că am ajuns în vârful muntelui. Și nu-mi mai pasă. Ca oricine altcineva, mi-aș dori și eu să duc o viață lungă. Longevitatea are și ea locul ei. Dar nu-mi pasă prea mult de asta acum. Vreau doar să împlinesc voia Domnului. Iar El mi-a îngăduit să ajung pe vârful muntelui. De acolo, m-am uitat înapoi. Și am văzut Ținutul Făgăduinței. S-ar putea să nu ajung acolo alături de voi. Dar vreau să știți, să fiți convinși, chiar în seara asta, că noi toți, ca popor, vom ajunge în Ținutul Făgăduinței. În seara asta sunt fericit. Nu am nicio grijă. Nu mă tem de nimeni. Ochii mei au văzut gloria de care se va înconjura Domnul când va reveni pe Pământ.“ Acest discurs istoric i-a scos la iveală destinul.

Și-a găsit cu adevărat menirea. Profetia lui s-a adeverit a doua zi, când a fost asasinat în afara camerei sale de motel.

Cheia charismei

În timp ce încerci să aprofundezi problema menirii pe care o ai în viață, s-ar putea să ai parte de ceva turbulențe. Din când în când, universul te va pune la încercare pentru a vedea în ce măsură scopul în care crezi e o palidă speranță sau o dorință arzătoare. Cheia e să privești fiecare obstacol pe care-l întâlnești în cale și fiecare provocare drept un pas care te duce și mai aproape de atingerea țelului. Asemenea provocări te ajută să devii un om mai bun sau doar te amărăsc? Sunt convins că fiecare schimbare sau obstacol pe care-l întâlnești în viață poate deveni o experiență din care să ai ceva de învățat și pe care s-o poți folosi pentru a-ți duce viața și succesul la un nou nivel, mai sus. Când te lovesc asemenea momente decisive, fie îți vor cauza o durere mentală constantă, fie te vor ajuta să afli și mai multe despre menirea ta. De acum înainte, când te vei afla în fața unei provocări, încearcă să-i faci față cu optimism și întreabă-te: „Ce am eu de învățat de aici?”

Evaluează-ți scopul

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 12

Integritatea

Caracterul contează enorm

Cea mai importantă unealtă de persuasiune din întregul tău arsenal o reprezintă integritatea.

ZIG ZIGLAR

CUVÂNTUL „INTEGRITATE“ PROVINE din latină, *integritas*. Însemna inițial „puritate“, „corectitudine“, „justețe“, „cinste“. Poate fi definit, de asemenea, și drept coerența dintre valorile și acțiunile tale, dintre ceea ce crezi și ceea ce faci de fapt. Atunci când dorești să-i influențezi pe alții și să-ți sporești charisma, trebuie să emani integritate. Oamenii trebuie să știe și să simtă că tu crezi și vei face tot ce spui. Ne dorim să ne aflăm în preajma unor oameni despre care știm că sunt onești, sinceri, dintr-o bucată. Primul pas către aprofundarea integrității constă în a te cunoaște pe tine însuși, a ști care sunt valorile tale, pentru ce lupți.

În ce crezi cu adevărat, pentru ce anume ești gata să lupți? Ai o anumită convingere personală foarte puternică și care îți dictează toate deciziile pe care le iei? Atunci când întreaga ta ființă radiază integritate, oamenii îți vor cunoaște valorile și convingerile. Din când în când, suntem puși în fața unui conflict între dorințele și convingerile noastre. Integritatea e cea care ne spune ce e corect și ce nu. Integritatea autentică te

ajută să stabilești câteva reguli de bază înainte ca lucrurile să devină prea tensionate sau dramatice. Te face să știi bine cine ești și cum vei răspunde la o anumită situație înainte ca aceasta să se petreacă.

Influența se duce pe apa sâmbetei atunci când nimeni nu știe pentru ce lupți și în ce crezi. Asta conduce la conflicte, nehotărâre, opoziție. Nu obții însă peste noapte abilitatea de a da impresia de integritate; nu e recunoscută de îndată de cei pe care te străduiești să-i influențezi. E o combinație între biografia ta, cinstea de care dai dovadă, corectitudinea și raționamentul just. Marea provocare în ceea ce privește integritatea este că se construiește în timp îndelungat, dar se poate pierde în doar câteva secunde.

O integritate desăvârșită face parte, de asemenea, din caracterul tău. Caracterul este alcătuit din calități precum onestitatea, sinceritatea și predictibilitatea. Sunt de părere că integritatea și caracterul solid reprezintă baza capacității cuiva de a avea succes. Niciun succes nu va fi unul măreț sau de durată dacă izvorăște dintr-o morală îndoielnică ori din purtări sau temeuri care pot fi puse sub semnul întrebării. Chiar dacă ești un om cinstit, de caracter, e-n firea omului ca lumea să se grăbească să facă raționamente și să formuleze opinii, fără a cunoaște toate detaliile. Astfel încât, dacă vrei să ai parte de încredere autentică și de integritate de durată, va trebui să eviți chiar și aparența unor lucruri care ar putea fi considerate neadevărate sau lipsite de etică.

Nu-i interesant de văzut cum, în formularea misiunilor pe care și le-au asumat, nenumărate companii folosesc cuvântul „integritate” și totuși atât de multe dintre ele sunt doborâte tocmai de lipsa acestuia? De regulă, companiile sunt afectate grav nu de acțiunea unor forțe externe pieței, ci de lipsa

integrității în interior. Un exemplu istoric ar fi Marele Zid Chinezesc. Oamenii voiau să se simtă în siguranță; căutau securitatea. Așa că au construit un zid atât de mare și de impresionant, încât să nu-l poată urca nimeni. Era impenetrabil și nimeni nu ar fi putut să-l distrugă. Marele Zid are peste 6 000 km, e înalt de aproape 8 metri și are o lățime cuprinsă între 5 și 10 metri. Dar în primii o sută de ani de când a fost construit, nu a reușit să țină departe inamicii Chinei. Ce se petrecea? De vină era lipsa de integritate a apărătorilor zidului. Paznicii porților erau mituiți pentru a-i lăsa înăuntru pe dușmanii care și-au văzut apoi de drum fără să întâmpine vreo rezistență.

Unghi mort

Crearea unei percepții de integritate tinde să devină o provocare pentru foarte mulți oameni, deoarece o mare parte dintre ei nu-și dau seama cum apar în ochii altora. Ei simt că au suficient de multă integritate și că se descurcă binișor. Sau ar putea crede că alții ar trebui să dea dovadă de integritate, dar că ei pot s-o ia pe scurtătură din când în când, că nu-i mare scofală. Dacă gândești așa, îți vei eroda fundația personală a integrității. Pentru a fi charismatic, trebuie să-ți dezvolti mai bine sistemul de călăuzire internă, care îți indică în mod corect cum să te strecorei prin fiecare situație. E vorba de un soi de busolă care te va călăuzi printre gânduri și sentimente, pe baza integrității. E mult mai ușor să iei decizii și să alegi o direcție în care să te îndrepti atunci când la bază stă integritatea, știi în ce crezi și ești dispus să lupți pentru convingerile și valorile tale.

Aplicație

Care sunt valorile tale? În ce crezi cu adevărat? Cu cât îți vei cunoaște mai bine valorile, pasiunea, integritatea și capacitatea pe care o ai de a-i influența pe alții vor spori. Nu-i poți influența și inspira pe alții atâta vreme cât nu-ți cunoști propriile valori și nu ești așadar capabil să le împărtășești cu ceilalți. Iată în cele ce urmează câteva sfaturi pentru a-ți descoperi și aprofunda valorile și pentru a învăța cum să trăiești potrivit acestora:

- Scrie pe hârtie ce înțelegi tu prin valori.
- Acordă-ți un răgaz de a reflecta asupra și a-ți cântări adevăratele convingeri.
- Identifică anumiți oameni pe care îi respecti și definește valorile în care ei cred.
- Găsește în istorie exemple de oameni pe care îi admiri și află dacă valorile pe care le-au susținut ei sunt aceleași cu ale tale.
- Ridică-te la înălțimea a tot ceea ce spui că vei face.
- Spune adevărul, chiar și atunci când doare.

Exemplu

Un exemplu excelent de integritate îl reprezintă Mitt Romney. Despre el se spune că a salvat organizarea Olimpiadei de Iarnă din 2002. În primul rând, a întors pe dos ceea ce părea o criză fiscală în creștere, transformând Jocurile din 2002 într-un succes financiar. Poate că și mai important e că a reparat într-o câțva reputația afectată a Comitetului Olimpic al Statelor Unite. Precedentul Comitet Olimpic fusese grav afectat de plângeri privind mituirea unor angajați. Se petrecuseră lucruri lipsite de etică, fapt care ajunsese să distrugă credibilitatea Jocurilor Olimpice. Americanii erau furioși; mulți afirmău

chiar că nu aveau de gând să urmărească Jocurile Olimpice nici măcar la televizor. Mitt Romney a fost chemat să salveze situația. Integritatea și onestitatea lui au făcut ca soarta Jocurilor să se schimbe. El s-a arătat deschis, corect și de neclintit în ceea ce privește susținerea valorilor în care crede. Nu a încercat să ascundă, nici să acopere nimic din cele petrecute. Prin urmare, americanii au simțit că omul era cinstit cu ei și l-au perceput drept o persoană integră. Astfel, el a readus încrederea oamenilor în Jocuri și în Comitetul Olimpic.

Cheia charismei

Astăzi (și-n fiecare zi de acum încolo) fă ceea ce spui că vei face. Integritatea nu e ceva cu care să te lauzi în gura mare. Atunci când așa-numiții oameni religioși se bat cu pumnul-n piept cu privire la religiozitatea lor, știm că trebuie să-i ocolim. Dacă le faci altora promisiuni, învață să le respecti, chiar dacă ție ți s-ar putea părea minore; pentru alții s-ar putea să fie extrem de importante. Recunoaște-ți greșelile sau erorile. Nu trebuie să fii perfect, dar ar fi bine să ai caracterul și integritatea de a încerca acest lucru. Oamenii îți vor aprecia onestitatea cu care-ți recunoști greșelile sau slăbiciunile — la rândul lor, aceștia le văd, chiar dacă nu-ți scot ochii pentru ele. Admite chiar azi o greșeală din trecut (sau din prezent) și privește cum respectul de care ești înconjurat crește și observă cum integritatea se avântă în sus.

Evaluează-ți integritatea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>		<i>Bine</i>			<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 13

Curajul

Ridică-te și luptă pentru ceea ce crezi

*Pentru a câștiga cursa, trebuie să-ți asumi
riscul de-a o pierde.*

LANCE ARMSTRONG

ETIMONUL LATIN AL CUVÂNTULUI „curaj” înseamnă „inimă”, „vitejie”, „dorință nestrămutată”, „înflăcărare”. Ești conștient, atunci când îți descoperi țelul în viață, că trebuie să ai curajul de a ți-l urma. O parte din curaj înseamnă să-ți asculți inima, știind că ești pe drumul cel bun, chiar dacă, din când în când, te mai abați de la calea cea dreaptă și te lovești de vreun copac. Una peste alta, știi că te îndrepti în direcția corectă indiferent de micile piedici de moment. Îmi place enorm afirmația lui Aristotel despre curaj: „Curajul reprezintă cea dintâi virtute a omului, deoarece le face posibile pe toate celelalte.” De cele mai multe ori, ne gândim la curaj atunci când survin amenințări sau când se întrevade posibilitatea unor răni fizice. E nevoie de curaj pentru a înfrunta o amenințare punctuală, dar curajul reprezintă și un atribut zilnic de care e nevoie pentru a-i influența pe ceilalți, convingându-i să adere la punctul tău de vedere. Oamenii au nevoie să știe că vei avea curajul și inima să faci ceea ce spui că vei face chiar și atunci când vei da de greu. Curajul face parte din charisma ta.

Există curaj în a nu încerca să fii drăguț mereu și a îndrepta slăbiciunile oamenilor, ajutându-i în provocările pe care le au de înfruntat. Ai nevoie de curaj pentru a corecta pe cineva sau pentru a începe o discuție ciudată sau neconfortabilă. Ai nevoie de curaj pentru a lua parte la o confruntare atunci când știi că ți-ar fi mult mai ușor s-o eviți și să speri că problema va dispărea de la sine. A ajuta pe cineva aflat la nevoie atunci când ți-e oarecum peste mână reprezintă o altă formă de curaj. Oamenii cu adevărat charismatici își vor asuma aceste riscuri; se vor aventura în necunoscut și vor înfrunta provocările pe care toți ceilalți oameni și-ar dori să le vadă dispărând. Ceilalți vor ști întotdeauna că asemenea oameni vor avea curajul să facă tot ceea ce e nevoie și ceea ce e corect.

A avea curaj (sau a fi neînfricat) nu înseamnă că nu simți niciodată teamă. Înseamnă doar că ai tăria și stabilitatea emoțională de a înfrunta frica și de a face tot ceea ce e nevoie, indiferent de situație. Este vorba de un proces de a învăța mai multe despre tine însuși — cine ești și ce ești capabil să faci. Identificarea propriilor slăbiciuni, schimbarea obiceiurilor proaste și revizuirea atitudinii, pentru toate este nevoie de vitejie personală. Curajul înseamnă să te ajuți și să-i ajuți și pe alții să devină oameni mai buni, știind pe măsură ce crești sau îi sprijini pe alții să se dezvolte că poți ajunge ținta criticilor. Nu-i deloc plăcut să ne înfruntăm temerile. Nu dorim să ne deschidem către eșec, dar aici intervine curajul. Teama și eșecul fac parte din succesul tău și din influențarea altora pentru a avea și mai mult succes. Când îți dezvoltă această tărie interioară, îți recunoști frica, admiți posibilitatea de a da greș și rămâi pe drumul tău.

A-ți înfrunta frica poate însemna să faci un pas în față și să iei o decizie grea. Câștigi respectul tuturor celor din jur atunci când ai capacitatea de a lua asemenea hotărâri dificile. Acest

soi de curaj va nutri în tine încrederea care-ți va permite să-ți vezi de drum chiar și atunci când vremurile sunt grele. Nu mă refer aici la încăpățănare. Uneori, în parte, curajul înseamnă să admiti că ai greșit și să poți merge mai departe.

Trebuie să-ți găsești tăria, curajul și inima pentru a face două lucruri. Mai întâi, încetează să mai dai vina pe alții. Curajul tău sporește atunci când nu mai dai vina pe alții. Desigur, e ușor să dai vina pe altcineva, dar adevărul e că a venit momentul să preiei întru totul controlul asupra propriei vieți. Dacă poți da vina pe alții, pe alte evenimente sau circumstanțe, te poți debarasa de rușine și vină. Nu te amăgi cu acest aparent confort, crezând că, dacă învinovățești pe altul, lucrurile vor fi mai bune. Asumă-ți întru totul responsabilitatea pentru fiecare parte a vieții tale și curajul se va dezvolta.

În al doilea rând, acceptă eșecul. Felul în care vei reuși să gestionezi obstacolele și eșecurile te va ajuta sau, dimpotrivă, te va trage înapoi. Când vei ști că poți gestiona absolut orice — inclusiv eșecul — îți vei dezvolta o neînfricare fără limite. Dacă îți urmezi inima și ți-ai descoperit țelul în viață, un eșec minor nu te va afecta nicicum. E o mare diferență între a eșua sau a fi tu însuși o întruchipare a eșecului. Eșecul ia naștere atunci când nu înveți din greșeli și nu îți folosești educația prețioasă dobândită anterior pentru a investi în viitor. Ți se vor întâmpla lucrurile rele, negative; beneficii pot rezulta din felul în care te raportezi la asemenea întorsături de situație. Ce vei învăța din aceste experiențe? Cum le-ai putea folosi pentru a dezvolta un curaj și mai mare?

Unghi mort

S-a spus că primii exploratori sunt cei în mână cărora stau săgețile. Unii vor ca alții să aibă curaj și să înșface tolba cu

săgeți, dar vor să-și asume ei meritele pentru felurite descoperiri sau victorii. Curajul înseamnă să știi că vei eșua de câteva ori înainte de victorie, și că e-n regulă să se întâmple astfel. Învață să iei la tine săgeți pe drumul către victorie. Unghiul mort în cazul de față e să nu înțelegi că a câștiga înseamnă a ști să pierzi. Atunci când pierzi ceva sau te lovești de un obstacol, ai nevoie de curaj pentru a-ți vedea de drum. Curajul este esențial pentru a te propulsa înainte atunci când simți gustul înfrângerii. De fiecare dată când pierzi sau te confrunți cu o piedică, ar trebui să realizezi că ești și mai aproape de victorie. Un eșec temporar nu-nseamnă că vei avea parte numai de eșecuri.

Aplicație

Cum poți pune în practică neînfricarea? Cum înveți să-ți urmezi inima? Cum faci ceea ce ar trebui să faci atunci când nu prea ai chef sau când frica te privește drept în ochi? Iată câteva sugestii:

- Amintește-ți momentele în care ai dat dovadă de curaj și ai făcut lucrul potrivit.
- Gândește-te la punctele tale forte și la ce ai reușit să îndeplinești în trecut.
- Învață să-ți asumi mici riscuri și întreabă-te „Care-i cel mai rău lucru care mi s-ar putea întâmpla?”
- Petrece o vreme vizualizând obiective viitoare. Atunci când te imaginezi făcând un anumit lucru, îți va fi mai ușor să-l faci cu adevărat.
- Vezi cum dau alții dovadă de curaj și cum înfruntă problemele dificile.
- Învață când e timpul să ceri ajutor.
- După fiecare eșec sau piedică pe care ai întâlnit-o, întreabă-te: „Ce am făcut bine și ce-aș fi putut face și mai bine?”

Exemplu

Sunt numeroase exemple de cazuri în care cineva nu a avut curajul de a se ridica și de a face ceea ce se cuvine. Nenumărați oameni nu au avut curajul de a-și urma visurile ori s-au dat bătuți prea repede. Gândește-te la toți oamenii pe care-i cunoști care erau animați de visuri, țeluri, aspirații și care au văzut cum pasiunea li se ofilește treptat până ce dispare cu totul. Orville și Wilbur Wright au avut curajul să viseze, inima să-și urmeze visul și încrederea să înfrunte zeflemeaua publică. Chiar și după un experiment eșuat de zbor (la care mulți au fost martori), Orville scria: „Nu știu dacă zborul unui obiect mai greu decât aerul e cu putință. Dar aleg să-mi trăiesc viața convins că se poate.” Restul e istorie. Cei doi au avut curajul să facă tot ceea ce simțeau că își doresc și trebuie să facă. Acești frați au schimbat lumea călătoriilor pentru totdeauna, având curajul să-și urmeze inima.

Cheia charismei

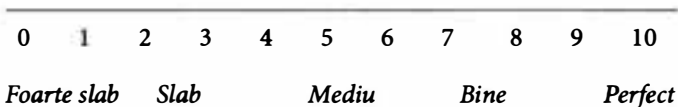
E grozav să vorbim despre curaj și să dorim să-l avem, dar ce putem face pentru a găsi și păstra un nivel constant de curaj? Ce vei face cu toate aceste temeri care îți zburdă prin cuget? Ce frică te trage mai mult înapoi? Frica și lipsa curajului nu hrănesc charisma. Nu îngădui greșelilor din trecut să te răpună. Tot tu ești câștigat, învățând din experiențele avute. Cum te descotorosești de o frică cu care te-ai ales cu multă vreme în urmă, o experiență din trecut care te ține prizonier? Înfrunt-o. Modalitatea este următoarea: trebuie să te plasezi în mod intenționat într-o situație în care te vezi nevoit să-ți înfrunți frica și din care nu ai scăpare. Curajul vine înțelegând o realitate simplă — atunci când te afli față-n față cu frica ta, nu ți se mai pare mare scofală. Ține minte că majoritatea

temerilor noastre sunt de fapt numai îndoieli exagerate ori bazate pe felurite percepții nerealiste.

Vreau să alegi acum o teamă care te ține în loc și s-o înfrunți chiar azi. Înfruntă-ți frica, eliberează-te din chingi și dezvoltă-ți un curaj veritabil și contagios.

Evaluează-ți curajul

Adaugă scorul la pagina 222.



CAPITOLUL 14

Creativitatea

Dezvoltă-ți imaginația

Imaginația e mai importantă decât cunoștințele.

ALBERT EINSTEIN

NIMENI NU POATE AJUNGE cu adevărat departe în viață fără a-și dezvolta creativitatea lăuntrică. Cei mai mulți dintre oameni își subestimează atât propriul potențial creativ, cât și pe cel al altora din jurul lor. Dacă ești o persoană charismatică, vei fi nevoit să poți alătura și uni forțele creative ale tuturor celor din jur pentru a soluționa provocări. Ce înseamnă creativitatea? Înseamnă să fii plin de resurse și să ai o imaginație rodnică. E vorba de capacitatea de a produce idei noi pentru a rezolva probleme mai vechi sau mai noi. Când reușești să-ți dezvolti creativitatea, poți găsi noi căi și metode de a îmbunătăți sisteme existente. Când reușești să-i faci și pe cei din jurul tău să-și dezvolte creativitatea, le susciți interesul pentru țelurile tale și entuziasmul față de viitor.

A fi creativ înseamnă să preiei idei vechi, idei noi și să ai oarece fantezie, creând o combinație care poate rezolva o anumită problemă. Implică să alegi gânduri sau idei între care nu pare să existe vreo legătură și să formulezi o soluție creativă. Toată lumea are acces la aceleași informații, dar creativitatea înflorește atunci când oamenii văd, organizează sau combină

informații în modalități noi. Unul dintre lucrurile care-i țin pe oameni pe loc este concentrarea lor asupra aspectelor negative ale problemei pe care se străduiesc să o rezolve. Se gândesc atât de mult sau își fac atât de multe griji în privința lucrurilor care ar putea merge rău încât ratează rezolvarea problemei și nu văd ce ar putea merge bine. Creativitatea este o activitate a emisferei drepte a creierului. Dacă poți visa, dacă-ți poți folosi imaginația, dacă ai speranță, poți fi creativ.

Atunci când reușești să intri în contact cu latura ta creativă și le îngădui celor din jurul tău să se simtă deschiși și să fie creativi la rândul lor, vei fi deschis larg ușa pentru a găsi soluții creative. Devii mai charismatic. Tu și cei din jurul tău veți putea găsi împreună cele mai bune soluții, care, deseori, nu ar putea fi descoperite de un singur om. Oamenii care au tendința de a fi mai creativi sunt oameni de succes, mai deschiși către schimbare și mai dispuși să vadă oportunități chiar și în cele mai mari opreliști. Asemenea oameni se pot gândi la noi posibilități, simt că dețin controlul și petrec mai mult timp gândindu-se la rezultate, nu la probleme. Oamenii creativi se găsesc pretutindeni în jurul tău. Treaba ta de persoană charismatică este să devii tu însuși mai creativ și să-i încurajezi și pe alții să dea dovadă de creativitate, asigurându-le un cadru liniștit pentru a-și manifesta fantezia.

Dezvoltarea creativității personale nu înseamnă că, dintr-o dată, vei face o treabă excelentă și vei rezolva toate problemele omenirii. Creativitatea seamănă mai degrabă cu scânteia care aprinde focul. Dorința de a face lucrurile altfel, cu riscul de a greși, imboldul de a experimenta și curajul de a eșua sunt ingredientele de care vei avea nevoie pentru a-ți păstra creativitatea. O parte din ceea ce înseamnă a fi creativ se traduce prin a nu fi niciodată mulțumit de un anume statu-quo; e dorința și disponibilitatea de a întreba „de ce” la momentul

oportun. E indicat să crezi o atmosferă propice pentru creativitate. Nu elimina din start anumite idei și arată-te întotdeauna entuziasat față de sugestii noi, păstrându-ți dorința de a-i încuraja pe alții să gândească în mod inovator.

Mulți se abțin să fie creativi pentru că nu doresc să clatine corabia pe care se află. Își pun sub semnul întrebării ideile: „Dar dacă treaba asta nu va merge?” Cu toții dorim să avem garanția că planurile noastre se vor îndeplini. Ne dorim să vedem rezultate sau să știm ce gândesc ceilalți înainte de a face un anumit comentariu sau sugestie. Dar pentru a ieși victorioși, avem nevoie să plătim un anume preț și să înfruntăm consecințele. Când ești creativ și te arăți dispus să-ți scoți capul în lume, te vei lovi de fel și fel de piedici pe drum, dar nu vei ajunge niciodată la destinație dacă nu vrei să treci de acele piedici. Cei care au cele mai bune performanțe știu că schimbările marcate de creativitate sunt elementul-cheie care le asigură succesul, capacitatea de a-i influența pe alții și charisma autentică.

Unghi mort

Confuzia în ceea ce privește percepția de sine asupra creativității vine din gânduri înnebunitoare de genul „nu sunt creativ” sau din idei cum ar fi aceea că a fi creativ nu este ceva ce se poate învăța. Creativitatea seamănă cu orice alt atribut sau cu orice altă însușire expusă în această carte; oricine poate deprinde și stăpâni pe fiecare dintre ele. Nu are importanță că ai încercat să fii creativ și în trecut. Încearcă din nou, încearcă din răputeri de data asta. Creativitatea îți va deschide mintea, te vei simți tot mai puțin încorsetat și vei vedea mai multe soluții. Nu are importanță că ai tendința de a te compara cu oameni extrem de creativi sau că speri să devii mai creativ. Creativitatea nu izvorăște dintr-o zonă magică

a creierului pe care unii oameni o au și alții nu. Este o abilitate care poate fi învățată. Învăță așadar să-ți ascuți mintea pentru a identifica soluții creative.

Aplicație

Iată în cele ce urmează șase pași pentru a deveni mai creativ chiar acum.

1. *Încearcă întotdeauna să găsești cel puțin cinci soluții la fiecare provocare.* Acest efort te silește să fii creativ și să înțelegi că nu există întotdeauna o singură soluție pentru fiecare provocare.
2. *Folosește energia și sinergia care pot lua naștere în cadrul unui grup pentru a identifica soluții.* Experiența altor oameni, educația și modul de a gândi sunt diferite și ar trebui valorificate.
3. *Niciodată să nu minimalizezi vreo sugestie sau idee.* Desigur, anumite sugestii s-ar putea să nu fie tocmai cele mai bune, dar ca grup poți construi, modifica sau rafina orice idee pentru a rezolva o anumită provocare.
4. *Ai încredere în subconștientul tău.* Numeroase răspunsuri se găsesc aici. Acordă-ți răgazul de a fi singur cu tine însuși și ai încredere că răspunsurile vor ieși la iveală.
5. *Obișnuiește-te să spui povești, să folosești metafore sau să faci analogii.* Alege orice subiect, la întâmplare, și caută să afli modalități felurite de a învăța pe altcineva lucruri despre subiectul ales folosind istorisiri, metafore sau analogii. Acest exercițiu îți antrenează așa-zisul mușchi creativ.
6. *Ai răbdare cu soluția pe care o cauți.* S-ar putea să dureze ceva mai mult decât te așteptai, dar merită întotdeauna să aștepți pentru a găsi soluția perfectă.

Exemplu

Henry Ford reprezintă un extraordinar exemplu de creativitate. A fost dintotdeauna omul capabil să miște lucrurile din temelii, să găsească alternative și proceduri care nu erau în mod normal acceptate. Avea o imaginație foarte vie (uneori stranie de-a dreptul) și se știe despre el că obișnuia să viseze cu ochii deschiși. A fost un excepțional inventator, deținând nu mai puțin de 161 de patente în SUA. A schimbat complet conceptul de uzină de până atunci, în momentul în care a creat linia de asamblare pentru automobilele lui. Era capabil să producă mașini într-un timp record, ceea ce se traducea prin prețuri mai mici și un profit mai bun. Își plătea bine angajații, dându-le șansa de a-i cumpăra mașinile și de a da dovada unei incredibile loialități. Creativitatea lui a schimbat pentru totdeauna o națiune, o ramură industrială, ba chiar și felul în care se produc mașini la scară mare.

Cheia charismei

Creativitatea implică abilitatea de a veni cu idei noi. Pentru a stăpâni creativitatea e nevoie să ai acces la informații noi. Citește cărți noi, ascultă CD-uri educaționale, urmărește programele Discovery Channel, alege un subiect care-ți este străin și despre care să afli mai multe ori să înveți, și tot așa. Întinde-ți antenele și învață din alte științe subiecte diferite. Revistele pot fi o resursă extraordinară care să-ți stimuleze mintea. Petrece vreme alături de copii. Ei sunt creativi prin natură și îți vor dezvolta și ție creativitatea. Mintea ta va deveni mai fertilă și mai imaginativă, și vei fi capabil să dai naștere unor idei noi când vei avea nevoie de ele. Începând chiar de azi, vreau să faci un exercițiu de brainstorming și să găsești zece idei creative pentru a depăși cea mai mare provocare cu care te confrunți.

Evaluează-ți creativitatea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 15

Concentrarea

Activitatea nu e totuna cu realizările

*Nu-i suficient să fii ocupat; ocupate sunt și
furnicile.*

HENRY DAVID THOREAU

UN INDICATOR IMPORTANT al succesului îl reprezintă capacitatea de a-ți ține impulsurile în frâu, de a rezista în fața elementelor care ți-ar putea distrage atenția, de a-ți păstra concentrarea asupra sarcinilor de zi cu zi. Cei mai mulți oameni își irosesc mare parte din zi, nefiind în stare să se concentreze, să-și păstreze ceea ce s-ar putea numi focus. E greu să-i influențezi pe alții dacă nu-ți poți păstra concentrarea și nu ești capabil să lucrezi doar asupra sarcinii curente. Dacă ești cu mintea-n toate părțile, vei fi perceput ca dezorganizat, iar felul în care comunică li se va părea altora mai degrabă nearticulat. Oamenii de succes nu-și încep ziua până când nu o vor fi schițat pe hârtie: ce vor face, ce doresc să îndeplinească, care sunt prioritățile. Stabilirea unor obiective și pregătirile sunt întotdeauna amintite în orice carte despre succes. Ne ajută să devenim mai organizați, să împlinim mai multe și să ne dezvoltăm capacitatea de a ne concentra și de a fi atenți asupra unui singur lucru.

Cu toții avem la dispoziție la fel de mult timp. Și totuși, cum de reușesc unii să facă atât de multe lucruri în același interval

de timp? Reușesc din două motive: cel dintâi, atenția și concentrarea; în al doilea rând, stabilirea de obiective. Te poți concentra mult mai ușor atunci când ți-e clară direcția în care trebuie să te îndrepti și când știi foarte limpede ce trebuie să îndeplinești. Dacă știi ce ai de făcut, managementul timpului și luarea deciziilor sunt mult mai la îndemână. Dacă ne concentrăm asupra unor sarcini lipsite de importanță, acestea ne vor umple tot timpul zilei și vom fi ocupați, dar fără a putea să ducem la bun sfârșit cele mai importante lucruri care s-ar cuveni să fie făcute în acea zi. Dacă ai nevoie de un mic ajutor cu toate astea, pune-ți aceste patru întrebări:

1. Cum mi-aș putea folosi timpul cel mai bine, chiar acum?
2. Pierd oare timp prețios cu lucruri mărunte?
3. Nu cumva confund îndeplinirea de sarcini cu a fi ocupat cu tot soiul de lucruri?
4. Îmi este cu adevărat limpede ce am de făcut?

Dacă te uiți cu atenție la oamenii de succes din orice domeniu, vei observa că există persoane care se pot concentra. Abilitatea de a face să amuțească orice zgomot de fond extern și de a te putea concentra asupra a ceea ce ai de făcut, când ai de făcut acel lucru, nu doar că reprezintă o extraordinară tehnică de management al timpului, dar și un ingredient fundamental al succesului. Problema în cazul de față este că ne irosim atât de multă energie evitând lucruri pe care nu dorim să le facem, încât ajungem incapabili de a le mai face. De pildă, ar trebui să mergi la dentist, dar nu vrei să te duci. Te tot gândești la asta, apoi te hotărăști să amâni consultația, dar mersul la dentist îți va sta mereu pe creier. Atunci când ne folosim energia mentală pentru a evita o situație anume, de fapt ne irosim energia, atât mentală, cât și fizică. Încercând să nu ne gândim la o problemă, de fapt ne concentrăm și mai mult asupra ei, creând o spirală descendentă.

Când ne concentrăm energia asupra unor lucruri care nu am vrea să se întâmple sau asupra unor potențiale obstacole, ne cheltuim toată energia asupra unor aspecte negative, în loc să ne-o canalizăm asupra a ceea ce trebuie făcut chiar acum. Când te poți concentra asupra lucrurilor corecte, vei avea parte de succes mult mai rapid, îți vei dezvolta adevărata charismă și îți va fi mult mai ușor să-i influențezi pe alții. Uită de greșelile pe care le-ai făcut în trecut și învață să te concentrezi asupra viitorului potențial. Desigur, e nevoie de ceva energie mentală și străduință, dar efortul acesta îți va aduce o abilitate fundamentală în viață.

Vrem să ascundem trecutul și să uităm de metehne mai vechi, dar a venit vremea să ni le asumăm, să învățăm din ele și să ne pregătim pentru a stăpâni viitorul. Atunci când vom putea arunca o privire obiectivă asupra noastră, când ne vom putea reajusta setările mentale, atunci și numai atunci vom putea învăța să ne concentrăm cu adevărat. Avem tendința de a ne închide mintea în fața subiectelor care nu ne fac să ne simțim în largul nostru. Dar atunci când ne aflăm în această stare de negare, nimic nu se poate schimba. Atunci când ne putem înfrunta problemele din trecut, putem afla pacea în viitor. Cu cât mai solidă e pacea, cu atât mai ușor va fi să te concentrezi.

Unghi mort

Dacă ne ținem ocupați cât e ziua de lungă, nu înseamnă că am și izbutit să realizăm ceva cu adevărat important. Probabil că vei fi avut numeroase zile în care te-ai simțit extrem de ocupat — mișcându-te în permanență —, dar, când privești înapoi asupra întregii zile, îți dai seama că nu ai realizat mai nimic. Cele două unghiuri moarte din cazul de față scot la iveală două adevăruri-cheie:

- *Activitatea nu e totuna cu realizarea unor lucruri importante.* Ne irosim vremea încercând să isprăvim în trei ore o sarcină care n-ar trebui să ne ia mai mult de 30 de minute. Părem și ne simțim ocupați, dar în realitate ne lipsește concentrarea.
- *Nu ne concentrăm asupra sarcinii aflate la îndemână.* Când nivelul de concentrare e scăzut, la serviciu ne gândim că ne-am dori să fim acasă, iar acasă ne gândim la problemele de serviciu. Indiferent unde te afli, ai grijă să fii prezent acolo întru totul, mental.

Aplicație

Oamenii charismatici au capacitatea de a se concentra foarte rapid asupra clipei prezente, întocmai cum fac și marii sportivi. Pentru a stăpâni această abilitate a concentrării, trebuie să procedezi asemenea sportivilor înaintea, în timpul și după o întrecere.

- Vizualizează victoria sau rezultatul înainte de a se petrece.
- Păstrează-ți autodisciplina în mod constant, chiar dacă e dificil sau dureros.
- După un eșec, recapătă-ți concentrarea și învață din greșeli.
- Înlocuiește de îndată gândurile negative cu unele pozitive.
- Încearcă să dobândești capacitatea de a-ți schimba rapid starea mentală.
- Învață să te concentrezi atunci când te afli în fața unor lucruri cu potențial mare de distragere a atenției.

Exemplu

Concentrarea i-a îngăduit lui Michael Jordan să-și maximizeze aptitudinile, forța fizică și talentul. Se numără printre cei mai mari jucători de baschet din lume, dacă nu este cumva

chiar cel mai mare, din toate timpurile. A câștigat de șase ori titlul în NBA și a fost desemnat de cinci ori cel mai valoros jucător din competiție. Cu toate astea, nu era niciodată mulțumit de abilitățile sale și nu s-a oprit niciodată din antrenamentele de bază. Este cunoscut ca unul dintre sportivii cei mai dedicați, care muncesc din greu, indiferent ce au obținut până într-un moment. Valoarea lui derivă din capacitatea de a se concentra. Nu îngăduia niciodată unui eșec să-l tragă înapoi; reușea să-și recapete oricând concentrarea, într-o clipită. În pofida numeroaselor lui realizări, tot a pierdut peste 300 de partide. Interesant este că în 26 de meciuri echipa s-a bazat pe el că ar putea marca coșul victoriei, dar el a ratat punctul decisiv. Cu toate astea, era mereu gata să revină și să încerce din nou. De-a lungul carierei sale a ratat mai multe lovituri decisive pentru câștigarea jocurilor decât a reușit. Fundamentală pentru o concentrare extraordinară este capacitatea de a-ți reveni după un eșec și a te aștepta să ai succes data viitoare.

Cheia charismei

Cheia în cazul de față este să începi să te concentrezi tot mai mult, pas cu pas. Chiar azi încearcă aceste două strategii.

- Mai întâi, încearcă să te concentrezi și să rămâi atent la o anumită sarcină timp de cinci minute. Unde poți ajunge? Ce trebuie să faci pentru a evita lucrurile care ți-ar putea distra atenția? Pe măsură ce-ți rafinezi această abilitate, încearcă să rămâi concentrat tot mai mult și să limitezi din ce în ce mai bine elementele de distragere a atenției.
- În al doilea rând, dă-ți seama în care parte din zi ești cel mai productiv: dimineața, după-amiaza, seara? În aceste momente ar trebui să îndeplinești sarcinile cele mai importante sau mai dificile. Identifică acel timp în care te poți

concentra cel mai ușor și poți rezolva problemele cel mai lesne. Când vei ajunge să stăpânești cu adevărat abilitatea de a te concentra, nu doar că-ți va fi mai ușor să-i influențezi pe alții, dar vei fi capabil și să realizezi de zece ori mai multe lucruri în de două ori mai puțin timp.

Evaluează-ți concentrarea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

Informații suplimentare (lawsofcharisma.com)

- Articole;
- Secțiunea de fișiere audio: „Permission to Win: Mental Programming for Results“;
- Fișă de lucru.

PARTEA A III-A

COMUNICAREA

Vorbește plin de convingere

Fabulă: Greierele și furnica

Era o zi călduroasă de august, spre sfârșitul unei veri lungi. Un greier topăia de colo-colo, bucurându-se de căldură și cântând după pofta inimii. Greierele nu simțea nicio grijă și se bucura din plin de moment. O furnică trecu pe lângă el, cărând în spate o bucată uriașă de alună pe care se străduia s-o ducă spre mușuroiul ei. Furnica se întrebă dacă i-ar putea cere cumva ajutorul prietenului său, greierele. Înainte ca furnica să apuce să-l întrebe de sprijin, greierele îi spuse: „De ce nu vii să cântăm împreună? Te spetești mult prea mult cu munca, pentru o zi de vară atât de frumoasă.”

Furnica îi răspunse: „Strâng mâncare pentru iarnă. Ai face bine să te gândești și tu cu ce-ai să te hrănești pe timpul iernii.”

„Ah, dar mai e atât de mult pân-atunci, îi răspunse greierele, și mereu îți poți face timp pentru asemenea lucruri. În plus, uită-te în jur. O mulțime de hrană oriunde privești.”

Furnica plecă, dezamăgită de prietenul ei, dar își văzu mai departe de muncă. Însă când sosi iarna, greierele își dădu seama că nu se mai găsea deloc mâncare pe-afară și nu-și făcuse deloc provizii. „Ar fi trebuit s-o ascult pe prietena mea, furnica, se gândi el. Acum o să flămânez.”

Semnificație

Comunicarea este bidirecțională. Greierele nu a ascultat și nu și-a făcut provizii pentru lungile luni de iarnă. Când trebuie să înveți ceva, adeseori e prea târziu. Abilitățile fundamentale care-ți vor fi de folos în viață trebuie însușite înainte să ai nevoie de ele. Cei care se fofilează, bătându-se cu pumnul-n piept că deja stăpânesc asemenea abilități, vor avea de înfruntat o iarnă foarte rece și întunecoasă.

Pe de altă parte, și abilitățile de comunicare ale furnicii erau deficitare. Sigur că era bine hrănită, cu atâtea semințe, alune și grăunțe pe care le pusese deoparte pentru vară. Dar nu a fost în stare să-și convingă prietenul să adune provizii pentru iarnă, deși era spre binele lui. Când ai nevoie să influențezi pe cineva, adeseori e prea târziu pentru ca acea persoană să mai poată fi influențată.

Abilități și trăsături necesare

- Prezentare;
- Interacțiune cu oamenii;
- Influență;
- Povestire;
- Contact vizual;
- Ascultare;
- Relaționare.

CAPITOLUL 16

Prezentarea

Educă, inspiră, amuză

Gândește-te de două ori înainte să vorbești, deoarece influența și cuvintele tale vor planta semințele succesului sau eșecului în mintea altuia.

NAPOLEON HILL

ȘTIU CĂ AI VĂZUT ÎNTÂMPLÂNDU-SE astfel de lucruri la vreo conferință, o convenție, o întâlnire la serviciu sau chiar la TV. Ai văzut oameni în stare să-i fascineze pe alții cu abilitățile lor oratorice și de prezentare. Din clipa în care aceia încep să vorbească, până când încheie, te simți captivat, vrăjit, pe aceeași lungime de undă cu mesajul lor. Există însă și reversul medaliei, situații în care ai fost într-atât de plictisit încât îți venea să declanșezi alarma de incendiu, numai să scapi de la o prezentare anostă sau dintr-o întâlnire. O vorbărie care continua la nesfârșit, tu îți doreai să dormi, iar prezentarea respectivă aproape că-ți scurgea energia vitală din corp.

Oamenii charismatici au abilități de comunicare excelente, prin care reușesc să-și captiveze publicul, să-i inspire și să fie sorbiți din priviri. Indiferent dacă e vorba de o discuție la telefon, de interacțiuni față-n față, în timpul unor prezentări de grup, în toiul unor negocieri sau chiar în mesaje scrise ori e-mailuri, astfel de oameni își pot rosti foarte clar mesajul, care

astfel prinde viață în mintea ta. Te fac să te simți la fel ca atunci când te uiți la un film; au produs o imagine mentală atât de puternică încât pare aieva. Astfel de abilități de prezentare au fost descrise ca fiind pline de energie, de entuziasm, încărcate de emoție. Cum ți-ai descrie abilitățile de prezentare?

Ai observat schimbările profunde care s-au petrecut în ultimii 20 de ani în domeniul prezentărilor, al comunicațiilor, al programelor de training? Centrul atenției era educația. Numeroși contemporani se străduiesc în continuare să educe, dar în mod inevitabil pierd atenția publicului. Cele mai recente cercetări vizează captarea auditoriului. Știm că oamenii sunt dispuși să fie atenți din ce în ce mai puțin. De aceea, nu ne mai putem concentra numai asupra educației, acum trebuie să influențăm și să distrăm publicul. Trebuie să ținem trează atenția celor care ne urmăresc. Trebuie să fim charismatici.

Oamenii charismatici au capacitatea de a capta și menține atenția publicului. Nu-i nevoie să țină într-un picior sau să imite un artist de stand-up comedy. Trebuie totuși să te asiguri că publicul îți urmărește mesajul, că rezonază la vorbele tale, că îți acordă atenție și că înțelege ce vrei să transmiți. În clipa în care pierzi atenția interlocutorilor, nu îi mai poți influența și, cu siguranță, nu vor mai simți strop de charismă.

Poți promova un produs excelent sau poți susține o cauză dreaptă, poți să te îmbraci bine, să editezi o revistă grozavă sau chiar să ai recomandări uluitoare. Realitatea însă e alta: cea mai importantă unealtă de persuasiune ești chiar tu, iar o mare parte din felul în care te prezinți și din charisma ta o reprezintă abilitatea de a comunica. Trecute de mult sunt zilele în care nădăjduiai că oamenii vor asculta oricum, că-i vei face să te asculte lesne sau că subiectul va cântări mai greu decât slăbiciunea ta de prezentator. În zilele noastre trebuie să izbutești cumva să intri în mintea celor din public, și încă

repede. S-ar putea ca-n doar câteva secunde mintea oamenilor care te ascultă s-o ia din loc, caz în care i-ai și pierdut.

Ce este de reținut la o prezentare charismatică ar fi că publicul e foarte atent în primele 30 de secunde — aceasta e perioada cea mai importantă a oricărei prezentări. În acest răstimp, cei din public se hotărăsc dacă au de gând să te-asculte sau să picotească. O introducere slabă a prezentării și ți-ai luat adio pe loc de la public. Învață cum să începi, de la cei mai buni prezentatori din lumea afacerilor, dar ai grijă să-ți adaptezi prezentarea la propriul stil și propria energie. Fii pregătit să le faci față celor care sunt obișnuiți să facă multe interpelări, precum și celor care vor formula întrebări grele. Învață să stabilești o legătură cu publicul la nivel personal și emoțional. Ai grijă ca fiecare om care te ascultă să aibă impresia că îi vorbești direct. Exersează-ți abilitățile de prezentare până când devin o parte din tine, în loc să vii cu o prezentare plictisitoare în PowerPoint sau cu vreo schiță obosită. Ține-ți sub control frica, anxietatea, nervozitatea, astfel încât să emani charismă pe parcursul prezentării.

Unghi mort

Simplul fapt că ești capabil să vorbești sau să creezi o prezentare în PowerPoint nu înseamnă că știi să comunici, să inspire, să prezinți. Cei mai mulți oameni cred că au abilități de comunicare peste medie și abilități de prezentare medii. Acesta-i unghiul mort în cazul de față. Realitatea e că au abilități de comunicare medii și abilități de prezentare submediocre, și asta într-un caz fericit. Desigur, poți susține o prezentare fără să părăsească nimeni sala sau să spună ceva negativ. Dar ai avut cu adevărat charismă? Cei din public s-au bucurat să fie acolo? Vor face tot ceea ce ai vrea tu să faci? Se arătau doar politicoși, dar de fapt erau plictisiți de moarte? Ai reușit să-i

influențezi, convingându-i să adere la punctul tău de vedere? I-ai influențat, determinându-i să facă un anumit lucru? Oamenii charismatici au ajuns să stăpânească la perfecție abilitățile de prezentare, și totuși se străduiesc în permanență să și le îmbunătățească. Mereu se găsește câte ceva de rafinat, de învățat, de îmbunătățit.

Aplicație

Știi cum te percepe publicul? Poți îmbunătăți ceva, pe undeva? Faci cumva anumite lucruri care îi îndepărtează pe cei din public sau care le adorm atenția? Privește lista de mai jos pentru a vedea dacă faci și tu una dintre aceste gafe comunicaționale frecvente.

- Vorbire monotonă;
- Evitare a contactului vizual;
- Foială sau alte manierisme enervante;
- Folosire frecventă a unor elemente cu rol de umplutură a discursului — „ăăă“, „uuu“, „hmmm“;
- Lipsă de emoție și convingere;
- Mesaj care sună mecanic sau pregătit îndelung;
- Grabă în timpul prezentării;
- Supraîncărcare a celor din public cu prea multe informații;
- Afișare de nervozitate sau frică.

Exemplu

Indiferent de ce parte a baricadei politice te afli, trebuie să admiți că Ronald Reagan va fi ținut minte pentru totdeauna drept Marele Comunicator. Radia pasiune și convingere și mereu susținea câte o cauză. Putea construi un vis pe care oamenii să și-l însușească. Era capabil să zugrăvească un tablou de care să fii mulțumit în viitor. Mesajele sale erau

mereu simple și la obiect. În timpul prezentărilor, reușea să stabilească o legătură cu mai toți cei din public. În timpul discursurilor, îi puteai simți emoția și entuziasmul. Reagan avea capacitatea de a vorbi direct fiecăruia dintre cei 10 000 de ascultători, astfel încât fiecare să simtă o legătură directă. Când îl urmăreai vorbind, era ca și cum ți s-ar fi adresat direct ție.

Cheia charismei

Ai simțit vreodată simptomele laliofobiei — frica de a vorbi în public? La cât este de frecventă această problemă, există totuși speranță, deoarece majoritatea temerilor noastre nu sunt înnăscute, ci dobândite. Vestea e bună deoarece, dacă poți învăța o anumită frică, te poți și dezvăța de ea. E firesc să simțim o ușoară stare de nervozitate înainte de o prezentare. Ai grijă să găsești o cale de a-ți domoli stresul. Cele mai bune două modalități sunt de a-ți vizualiza prezentarea, închipuindu-ți că va fi fost una de succes, și de a fi pregătit. S-ar putea să fii tentat să îți cucerești publicul recunoscând cinstit că te simți nervos sau nepregătit (și scuzându-te în avans), dar această tehnică de obicei se întoarce împotriva ta. Cei din public nu știu cum te simți și nici cât te-ai pregătit în avans. De ce să le spui tu dinainte ce să urmărească? Descoperă chiar azi ce anume îți stârnește nervozitatea și rezolvă situația. Serios, care-ar fi cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla *cu adevărat* în timpul prezentării tale?

Evaluează-ți prezentarea

Adaugă scorul la pagina 222.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Foarte slab

Slab

Mediu

Bine

Perfect

CAPITOLUL 17

Interacțiunea cu oamenii Chiar ești plăcut de ceilalți?

*Cel mai important ingredient în formula
succesului este de a te înțelege bine cu
oamenii.*

THEODORE ROOSEVELT

ABILITATEA DE A STABILI LEGĂTURI cu majoritatea oamenilor este fundamentală pentru charismă. De multe ori, încercarea de a te apropia de alții poate fi interpretată drept un zel nefiresc de mare, poate chiar nesincer. Vechea idee de a te uita pe biroul cuiva pentru a vedea ce obiecte are și a găsi astfel subiecte comune de conversație s-ar putea să se întoarcă împotriva ta din două motive. Mai întâi, pentru că această tehnică a fost exploatată și folosită în exces. În al doilea rând, deoarece apari în ochii altora drept un om nesincer, lipsit de autenticitate. Cheia e să-i citești bine pe oameni când îi întâlnești. Află cum vor să fie tratați. Dacă abilitățile tale de interacțiune funcționează în cazul unei personalități de tip A, s-ar putea să nu dea roade în cazul uneia de tip B. Învață să-ți modifice abordarea și s-o ajustezi, de la om la om.

În capul listei oamenilor charismatici stă abilitatea de a munci alături de oricine și de a stabili legături. Studiile arată extrem de clar că abilitățile de a interacționa cu oamenii se află mereu în fruntea capacităților necesare pentru a avea succes, atât în viață, cât și-n afaceri. Abilitatea de a interacționa cu oamenii,

de a fi pe aceeași lungime de undă din punct de vedere social, scade tot mai mult, și dă tot mai multe bătăi de cap generațiilor care vin. Explozia tehnologică recentă te poate ademini să te gândești că personalitatea și abilitatea de a te descurca în relațiile cu alții nu mai sunt calități importante. Surprinzător, din pricina acestui covârșitor aplomb tehnologic, tânjim mai mult ca oricând după interacțiunea cu alții, fără ca măcar să ne dăm seama de asta. Oamenii în continuare își doresc să ajungă să te cunoască sau să te simpatizeze înainte ca porțile influenței și persuasiunii să fie deschise. Charisma sporește când oamenii ne cunosc și când le suntem pe plac.

Ne apropiem mai mult de oameni care simțim că ne sunt cumva familiari. Uită-te cu atenție la fiecare adunare socială și vei observa că cei care se aseamănă au tendința de a sta laolaltă. Cei din public se pot apropia de tine dacă simt că poți relaționa cumva cu ei, că aveți ceva în comun. Charisma va crește dacă veți putea găsi atitudini, interese ori convingeri similare. Ne place să ne asociem sau să stabilim o rețea de relații cu oameni față de care simțim o legătură sau cu care avem lucruri în comun. Trebuie să cauți înțelegere și lucruri în comun în cât mai multe domenii cu putință. Poți găsi lucruri care să te apropie de orice persoană pe care-o întâlnești.

Primele impresii sunt cruciale deoarece au un impact covârșitor asupra charismei noastre. Primele impresii iau naștere în numai câteva secunde de la interacțiunea inițială cu cineva, așa că nu avem timp să *nu* avem bune abilități de interacțiune cu oamenii! În doar câteva clipe poți face o impresie care să dureze o viață. Dale Carnegie, unul dintre cei mai pricepuți gânditori în ceea ce-nseamnă înțelegerea naturii umane, spunea: „Arătându-te interesat de alți oameni, îi vei determina să te placă mai repede decât dacă ți-ai petrece întreaga zi încercând să-i faci să fie interesați de tine.” A-ți păsa de ceilalți înseamnă să te porți cu grijă, politicos, arătându-te

sincer interesat de cei din jur. Înseamnă să uităm de noi înșine și de lumea noastră ocupată și să ne pese de altcineva. Prin compasiune, vei câștiga multe inimi și loialitate. Vei invoca prietenia concentrându-te asupra aspectelor pozitive ale fiecăruia. Nu aborda cu duritate zone sensibile ale celui-lalt, aspecte în care interlocutorul este vulnerabil.

Unghi mort

Cunoști pe cineva care te calcă pe nervi? Știi vreo persoană care-ți displace, dar te prefaci că ți-ar fi pe plac? Ai vreun membru al familiei care se crede cool, fără să fie? Ei bine, în toate aceste ipostaze ai putea fi chiar tu acela. Ce vreau să spun? Alți oameni s-ar putea preface că te plac, deoarece așa e politicos. Te poți înțelege bine cu oameni având personalități diferite? Ești sigur de asta? Când vine vorba de abilitățile noastre de a interacționa cu alții, mai avem întotdeauna câte ceva de învățat. În aceasta constă și unghiul mort, că trebuie să lucrăm asupra acestei abilități în fiecare zi. Este una dintre cele mai „supraestimate” abilități fundamentale în viață; majoritatea oamenilor pretind că ar avea-o, dar de fapt lucrurile nu stau așa.

Aplicație

Pe măsură ce-ți rafinezi abilitățile de interacțiune cu oamenii, ai grijă să nu pari neautentic. Alții se vor preface că te plac chiar și când nu-i așa. Trebuie să înțelegi că atunci când încercările tale de a-i influența pe alții nu dau roade, motivul e probabil acela că, de fapt, nu te plac. Cum poți păstra autenticitatea abilităților de interacțiune cu oamenii?

- Poartă-te cu respect față de oricine.
- Fii atent la tot ce e-n jurul tău.

- Admite faptul că orice om pe care-l întâlnești ți-ar putea fi de folos cumva.
- Arată-te interesat de ceilalți și de activitățile lor.
- Fii întotdeauna serviabil și de ajutor.

Exemplu

Maica Tereza s-a născut în 1910 și a lăsat o amprentă de neșters asupra lumii întregi prin intermediul dragostei sale, a grijii față de aproape și a abilităților sale de interacțiune cu oamenii. A avut origine albaneză și a devenit călugăriță romano-catolică. A pus bazele ordinului Misionarii Carității în Calcutta, India, în 1950, și a avut grijă de cei sărmani și nevoiași vreme de 45 de ani. A primit Premiul Nobel pentru Pace în 1979 și, în momentul morții sale, deja fondase 610 misiuni umanitare în 123 de țări. Avea abilități de interacțiune și de conducere a oamenilor excepționale, fiind respectată de peste 4 500 de călugărițe din întreaga lume. Se purta la fel cu toată lumea — de parcă fiecare ar fi fost cea mai importantă persoană de pe fața pământului.

Cheia charismei

Elementul-cheie asupra căruia ar trebui să lucrezi chiar azi este acela de a realiza că ești parte dintr-o singură echipă, foarte mare. Ai auzit poate zicala potrivit căreia cu cât ajuți și servești mai mulți oameni, cu atât mai mulți se vor arăta dornici să-ți vină în ajutor sau să te servească. Succesul nu e un proiect individual. Fiind parte din echipă și aflat pe drumul către charismă, mai rămâne foarte puțin loc pentru autopromovare. Recunoaște meritele altora când e cazul. Arată-te recunoscător ori de câte ori îți este cu putință. Dă-ți seama că ego-ul omului este foarte fragil și că un ego afectat va putea fi

influențat foarte greu. Învață să lauzi și să-ți arăți aprecierea față de alții și de ceea ce fac aceștia. Să nu iei niciodată de bună ideea că o recompensă potrivită pentru o muncă bine făcută e de ajuns. Împarte altora mulțumiri sincere ori de câte ori e posibil. Chiar azi ai grijă să arăți respect față de cineva care, la rândul său, te respectă și recunoaște meritele altora pentru ceea ce au realizat.

Evaluează-ți interacțiunea cu oamenii

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 18

Influența

Ajută-i pe alții să se convingă singuri

Dacă ai nevoie să îi convingi de ceva pe cei care te ascultă sau să-i influențezi, înseamnă că e deja prea târziu să mai înveți asta.

KURT W. MORTENSEN

CHARISMA ȘI INFLUENȚA MERG mână-n mână. Cu alte cuvinte, charisma înseamnă să-i faci pe alții să facă exact ceea ce vrei tu să facă, și să le mai și placă asta pe deasupra. Oamenii nu se simt în largul lor când vine vorba de influență, dar, ca și-n cazul puterii, influența e o noțiune neutră. Unii consideră că nu se poate deprinde, alții că ar putea fi folosită în mod greșit, în vreme ce alții pretind că nu e prea importantă. Influența îți îngăduie să-i faci pe oameni să-ți accepte ideile, să-i aduci laolaltă și să reușești să implementezi schimbarea. Nu mă refer aici la abilități de vânzare. Mă refer la schimbări sustenabile, pe termen lung, pe care oamenii să fie dispuși să le implementeze. Există o legătură directă între capacitatea ta de influențare, charisma și venitul tău.

Cei mai mulți înțeleg greșit conceptul de persuasiune și influență. Influența este de regulă subevaluată și prea puțin folosită. În munca noastră, mereu îi influențăm sau persuadăm pe alții, fie că sunt prieteni, rude, ori străini. Adevărata influență nu se face cu forța, nu e înșelătoare, nu manipulează.

E un rezultat cu adevărat benefic pentru ambele părți. Încrederea extraordinară și puterea vin odată cu abilitatea de a-i influența și ajuta pe alții să ia decizii corecte sau să susțină o cauză bună.

Să fie limpede: influența poate fi învățată. Marii oameni capabili să-i influențeze pe alții nu se nasc astfel, ci devin. Și tu poți și ar trebui să stăpânești arta influențării. Înțelegerea teoriilor persuasiunii, ale motivării și influenței vor produce charismă. Tot ceea ce-ți dorești sau vei vrea în viață vine din abilitatea de a-i înțelege pe oameni și de a-i face să se răzgândească. Trebuie să înveți să obții pe loc capacitate de influență asupra altora și să-i inspiri să treacă la acțiune. Nu poți fi charismatic dacă nu-i influențezi pe alții și nu-i poți determina să-și însușească felul tău de a gândi. *Toată lumea are nevoie de abilități de influențare, indiferent de profesie.* Exersăm și folosim tehnici de influențare în fiecare zi, cu toți cei pe care-i întâlnim! Nu putem ajunge nicăieri în viață dacă nu suntem capabili să influențăm alte ființe umane. Numai prin felul în care ne raportăm la alții putem avea parte de succes. Nimeni nu se descurcă de unul singur!

Cel mai des, influența se petrece pornind de la declanșatori din subconștient (vezi Partea a V-a). Tot ce faci, tot ce spui și mai ales felul în care-i faci să se simtă pe cei din public le va influența modul în care te percep. S-ar putea să pari respingător pentru alții și să nici nu-ți dai seama de asta. Dacă oamenii vor simți vreo urmă de forță, înșelăciune, elan nefondat sau dorință de a le vinde ceva în încercările tale de a-i influența, îți vei pierde charisma.

Cei mai mulți oameni nu au învățat niciodată arta subtilă și știința influențării. Mulți cred că o cunosc, dar folosesc tehnici învechite și transparente care-n cele din urmă se vor

întoarce împotriva lor. Asistențele întotdeauna sunt dure. Oamenii au ajuns extrem de rezistenți la vechi strategii de convingere și influențare; nu puțini sunt cei care aproape că au ridicat un zid de cărămidă chiar înainte de a te întâlni cu ei. Ce poți face pentru a depăși această tendință? Încercările tale de influențare trebuie să fie firești și să nu pară că ar include vreun soi de amenințare. Uită de încercarea de a-ți susține punctele de vedere în gura mare și vehement — o asemenea strategie nu ar face decât să sporească rezistența interlocutorului. Și, neapărat, evită să pui presiune prea mare. Când oamenii se simt strânși cu ușa, presați sau siliți să facă un lucru pe care nu-l doresc sau de care nu au nevoie, se revoltă și se simt ofensați.

Unghi mort

În cazul de față unghiul mort e acela că majoritatea oamenilor își exercită influența într-un mod greșit. Au tendința de a-i influența pe alții dacă lor le place să fie influențați, fapt complet greșit. Trebuie să-ți adaptezi abordarea la fiecare persoană sau situație. Pe măsură ce ajungi să stăpânești întru totul charisma, trebuie să-i influențezi pe alții în felul în care vor ei să fie influențați. Doar pentru că ești ascultat pentru o scurtă bucată de vreme nu înseamnă că îi poți influența cu adevărat pe alții. Oamenii charismatici nu caută succese pe termen scurt, ci urmăresc să-i poată influența pe alții pe termen lung. E mai simplă varianta pe termen scurt, dar funcționează doar când te afli prin preajmă, spre deosebire de influența pe termen lung, care dă roade indiferent unde te afli.

Aplicație

Când oamenii încearcă să-i convingă pe alții ori să-i influențeze, au tendința de a folosi tehnici de modă veche sau care

nu mai funcționează. Ai grijă să elimini următoarele greșeli frecvente din tehnicile tale de persuadare sau de influențare:

- Să te împrietenești prea mult, prea repede.
- Să dai prea multe informații — eroarea de date.
- Să-i convingi pe oameni în felul în care-ți place ție să fii convins.
- Să folosești forța sau să te impui cu de-a sila.
- Să ai tactici de încheiere a negocierilor învechite.
- Să câștigi o dezbatere punctuală, dar să-ți pierzi abilitatea de influențare în ansamblu.
- Să îți schimbi expresia facială atunci când te străduiești să influențezi pe cineva.

Exemplu

Winston Churchill este considerat unul dintre cei mai influenți oratori din istoria modernă. Era cunoscut drept un lider neînfricat și capabil să-i inspire pe alții, conducându-i pe britanici prin numeroasele provocări ivite în timpul celui de-al Doilea Război Mondial. Era capabil să vrăjească publicul în timp ce vorbea. Unii pretind că plecau complet amețiți după ce ascultau una dintre prezentările lui dinamice. Era convingător, avea o imaginație incredibilă, și era capabil să-i inspire pe soldați. Abilitatea sa de a-și folosi vocea era unul dintre elementele-cheie care antrenau publicul și îi îngăduiau să-i influențeze pe alții pentru a-i îmbrățișa punctul de vedere. De regulă, începea molcom, stabilea o legătură cu publicul, după care debitul său verbal creștea considerabil, energia din încăpere sporind la rândul ei. Abilitatea lui de a-i influența pe alții i-au crescut charisma.

Cheia charismei

Puterea de a influența îți dă prilejul de a fi în stare să-i citești pe oameni dintr-o privire, să-i determini să ia pe loc măsuri, sau să repurtezi victorii împotriva inamicilor tăi. Primul lucru pe care-l poți face pentru a-ți spori influența este acela de a-i ajuta pe alții să se influențeze singuri. Alocă-ți ceva timp chiar azi pentru a fi mai conștient de abilitatea ta de a influența. Caută să pui mai multe întrebări celor din jur, să le citești limbajul trupului și să le descoperi adevăratele nevoi. Încearcă să afli căi prin care-i poți ajuta să se convingă singuri. Dacă faci astfel, vei fi capabil să-i ajuți să se influențeze singuri. Chiar azi verifică-ți așa-numitul IQ al persuasiunii (accesând site-ul www.persuasioniq.com) și vezi care-ți sunt punctele tari și punctele slabe.

Evaluează-ți influența

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>		<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>	

CAPITOLUL 19

Povestirea

Zugrăvește un tablou de ansamblu

Istorisirile reprezintă transformarea creativă a vieții însăși într-o experiență mai puternică, mai limpede, mai plină de miez. Ele sunt moneda de schimb în contactele dintre oameni.

ROBERT MCKEE

POVESTIRILE SUNT UNELTE PUTERNICE pentru a spori charisma. Istorisirile îi captivează pe cei din public și-i ajută să-ți înțeleagă și să-ți aprecieze mesajul. Când auzim o poveste bine spusă, automat ciulim urechea și ne dorim să aflăm ce se petrece mai departe. Cu toții ne putem aminti un moment în care, aflându-ne în public, nu-i dădeam atenție vorbitorului. Eram duși cu gândul, în lumea noastră, când, dintr-odată, am devenit brusc atenți și am început să ascultăm deoarece vorbitorul începuse a povesti ceva. Datele și informațiile e mult mai probabil să atingă o anumită coardă în sufletul publicului atunci când sunt corelate cu istorisiri relevante, de impact.

Când reușești să înțelegi componentele esențiale ale povestirii și înveți cum să le folosești, vei fi capabil să influențezi și să ajungi la inimile oamenilor cu mesajele pe care dorești să le transmiți. Primul și probabil cel mai puternic element al

unei povestiri bune e acela că ar trebui să stârnească emoții. Când sunt în joc emoțiile oamenilor, ei vor fi mult mai tentați să stabilească o legătură cu tine și mesajul tău. Povestirile te ajută să stabilești un teren comun, creează conexiuni, conduc la mai multă atenție și receptivitate. Abilitatea reală de a povesti reprezintă diferența dintre a comunica și a convinge, dintre prezentare și persuasiune, dintre a ține o prelegere și a ajunge la inimile ascultătorilor.

O parte importantă care determină dacă mesajul tău este sau nu unul influent se traduce astfel: au sau nu cei din public încredere în tine. Folosește-te de povestiri pentru a stabili legături cu cei din audiență. Atunci când nu ai prilejul de a stabili conexiuni și o legătură bazată pe încredere cu fiecare om din public, față-n față, povestirile pot răspunde la întrebări precum cine ești, ce reprezinți, ce vrei de la cei cărora te adresezi. Dacă nu răspunzi tu singur la aceste întrebări, cei din public vor trage propriile concluzii. De ce să-ți asumi riscul ca aceste concluzii să fie unele greșite? Ai vrea să fii perceput drept un om amuzant, cinstit, cu picioarele pe pământ? Identifică principalele trăsături pe care vrei să ți le scoți în evidență și alege-ți povestirile în funcție de ele. A asculta o povestire s-ar putea să fie pentru ei cea mai bună cale de a avea o experiență directă cu tine.

Povestirile cu tâlc îi pot inspira pe cei care te ascultă să ajungă la aceleași concluzii pe care le-ai tras chiar tu. Oamenii pun mai mare preț pe concluziile lor decât pe ale tale; așadar, dacă din povestea ta poți face povestea lor, vei deveni mult mai influent. Oamenii sunt atrași de orice le oferă „răspunsuri“. Folosește-te de povești pentru a-i ajuta pe cei din public să-și răspundă la unele dintre propriile lor întrebări. Dacă vrei reuși asta, mesajul tău va crește și se va dezvolta în mințile și inimile ascultătorilor. S-ar putea ca ei să nu-și mai amintească

mare lucru din prezentarea ta, dar o poveste bună și mesajul pe care aceasta-l are-n spate se va depăna iar și iar în mințile lor.

A face apel în mod pozitiv la emoțiile celor din public folosind o istorisire este o cale potrivită de a formula un punct de vedere, față de care altminteri ai întâmpina rezistență, atât tu, cât și mesajul tău. Povestirile e mai probabil să nu-i facă pe alții să intre-n defensivă, să se simtă ținta unor critici ori să creadă că le ceri anumite lucruri. În loc să-ți prezinți obiecțiile pe șleau sau să-ți formulezi opinii diferite, ocolește-le rezistența prin prezentarea punctului de vedere într-o manieră care să nu pară amenințătoare, ci chiar distractivă. Adeseori oamenii țin cu dinții la punctele lor de vedere, nu fiindcă ar crede într-un tot în ele, ci pentru că, pur și simplu, trebuie să-și protejeze nevoia de a avea dreptate și de a se feri de jena pe care o simt atunci când nu au dreptate. Dacă vei izbuti să nu declanșezi acest mecanism de apărare emoțională, vei fi uluit să vezi cât de deschiși față de ideile tale se vor arăta cei care te ascultă.

Unghi mort

Cât de greu e să spui o poveste? Probabil că auzi și spui povestiri mai mereu. Asemenea celor mai mulți dintre oameni, probabil crezi despre tine că te descurci binișor la povestit, dar alții s-ar putea să spună că ești plictisitor, anost, ori că povestirile tale sunt prea lungi sau prea complicate. Oamenii charismatici, totuși, pot spune povești vii, captivante și fermecătoare, care îi pot influența pe alții fără a o face în mod fățiș. Povestirile lor prind viață și creează o atmosferă care-i ajută pe alții să-și dorească să fie influențați de povestitori. Fiecare pereche de ochi din încăpere se abate asupra celor care povestesc; ascultătorii nu-și pierd niciodată interesul și

acordă mare atenție povestirii. Poți cu adevărat să spui o poveste captivantă, care să-i influențeze pe alții?

Aplicație

Ce anume face ca povestirea ta să capete viață? Ce poți face pentru ca ascultătorii tăi să stea pe marginea scaunului sorbindu-ți cu aviditate fiecare cuvânt de pe buze? Cum poți ajunge să stăpânești întru totul arta povestirii? Iată câteva sugestii în cele ce urmează:

- Păstrează simplitatea poveștii — nu mai mult de trei, patru puncte centrale.
- Arată-te plin de energie, aprins.
- Implică-te în povestire, folosindu-ți vocea și corpul.
- Ai grijă ca publicul să participe alături de tine la povestire, atât fizic, cât și mental.
- Exersează-ți întotdeauna povestirile pe altcineva.
- Vorbește clar și articulează fiecare cuvânt.
- Implică emoții pentru a obține un impact de durată.

Exemplu

Când mă gândesc la cineva în stare să depene o povestire captivantă, îmi vine-n minte numele lui Mark Twain. S-a născut în 1835 și a devenit un autor prolific. Printre cele mai cunoscute scrieri ale sale se numără *Aventurile lui Tom Sawyer*, *Prinț și cerșetor*, *Aventurile lui Huckleberry Finn* și *Un yankeu la curtea Regelui Arthur*. Avea capacitatea de a face ca o povestire să prindă viață, nu doar pe hârtie, ci aieveya, personal. Abilitatea lui de a scrie și de a depăna povestiri i-au îngăduit să se împrietenească rând pe rând cu președinți, notabilități locale, mari industriași sau chiar cu membri ai familiilor regale. Era un vorbitor căutat și-l putea face pe orice ascultător

să stea cu sufletul la gură. Despre Mark Twain lumea își va aminti mereu că avea capacitatea de a captiva publicul cu povestirile sale.

Cheia charismei

Exersează-ți abilitatea de a povesti, istorisind câte ceva fiecărei persoane pe care o întâlnești chiar azi. Poate fi vorba de ceva banal, despre locul în care iei prânzul, de pildă. Fă în așa fel încât să le plouă în gură celor care te ascultă în timp ce descrii diferite feluri de mâncare. Fă-i să râdă în hohote povestind despre un moment în care te-ai simțit extrem de stânjenit. Astfel, îți vei rafina abilitățile de povestitor. Încearcă să faci ca experiența ta să fie și experiența lor. Învăță să zugrăvești un tablou pentru cei care te ascultă. Pe măsură ce-ți va crește capacitatea de a povesti, vei învăța cum poți să creezi decorul potrivit. Poți face referiri la lucrurile observate, la sunete, mirosuri, sentimente; cu cât adaugi mai multe ingrediente la povestirea ta, cu atât mai atenți vor fi cei din public. Ți-ai dori ca toți cei care ascultă să vizualizeze povestea pe care o spui cu ochii minții, ca pe un film. Ai vrea să ia acasă cu ei povestea, să-și găsească un loc în inimile lor în anii care vin.

Evaluează-ți povestirea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 20

Contactul vizual

Cum să porți o discuție fără să vorbești

Ochiul poate fi la fel de amenințător ca o armă încărcată, gata de tragere, sau poate insulta la fel de tare ca rostirea unor vorbe rele printre dinți ori lovirea; sau, întocmai pe dos, emanând raze de bunătate, poate face o inimă să danseze de bucurie.

RALPH WALDO EMERSON

PRIN INTERMEDIUL OCHILOR și al privirii, publicul poate măsura adevărul, inteligența sau sentimentele unui vorbitor. Evitarea contactului vizual atunci când acesta e necesar ar putea avea rezultate devastatoare. Charisma sporește odată cu un contact vizual perfect, antrenant. Ai ochii unei persoane magnetice? Ochii tăi încearcă să-i farmece pe alții?

Oamenii charismatici au capacitatea de a-i face pe alții să stabilească un contact vizual cu ei și de a crea de îndată o legătură. Cu cât ești capabil mai mult să te uiți în ochii cuiva, cu atât se consideră că ai o stimă de sine mai ridicată. Cu toate acestea, e fundamental să nu te holbezi la cel din fața ta chiar tot timpul. Trebuie să fii în stare să intuiești cât de mult contact vizual poate suporta cineva. În plus, a te uita în permanență la cineva poate să-nsemne două lucruri: fie ești foarte mânios, fie te-ai îndrăgostit.

Învată să întorci și să oglindești contactul vizual. Dacă o persoană nu e capabilă să mențină contactul vizual cu tine, atunci încearcă să te uiți la rândul tău mai puțin, astfel încât legătura să se păstreze. Ca regulă generală (una care poate fi totuși ușor ajustată, de la om la om), păstrarea contactului vizual în 70% din timp ar trebui să funcționeze pentru majoritatea oamenilor. Când oamenii nu se simt în largul lor în preajma ta, au o stimă de sine scăzută sau sunt nesiguri de ei ori de situația în care se află, vor păstra cu dificultate contactul vizual. Această senzație se poate amplifica dacă se vor simți amenințați ori dacă tu ești perceput drept o figură autoritară.

Știm cu toții că oamenii vor să se simtă speciali, să-și umfle ego-ul. Când îi privești în ochi, au tendința de a simți că îți pasă sau că le vorbești direct. Prin intermediul contactului vizual, îi poți ajuta să se simtă importanți, considerând că vor deveni punctul central pe parcursul discuției. Dacă întrerupi contactul vizual prea des sau prea devreme, ai șanse mari de a întrerupe și legătura. Dacă te afli dinaintea unui grup, aruncă din când în când priviri atente în fiecare parte a camerei. Chiar dacă nu te uiți la fiecare om în parte, va părea că așa faci. Ochii tăi pot vorbi mai puternic decât vocea. După cum spunea Ralph Waldo Emerson, „ochii oamenilor pot exprima la fel de mult ca limba“.

Pupilele ochilor noștri se numără printre cele mai sensibile și mai complicate părți ale corpului. Se vor dilata atunci când cineva este interesat de un anumit lucru sau se simte incitat, iar această dilatare este rezultatul îndelungilor ani de evoluție. E vorba de o funcție automată a ochiului care îi îngăduie să recepționeze mai multă lumină pentru a sesiza informații suplimentare. E atât de important pentru comunicare să poți vedea ochii celui cu care vorbești încât, de regulă, nu avem încredere în cei care poartă ochelari de soare. Presupunem automat că folosirea acelor ochelari reprezintă o încercare directă de

a ascunde ochii de teama că aceștia ar putea dezvălui adevăratul mesaj.

Ne judecăm unii pe alții nu doar prin prisma lungimii contactului vizual, ci și din punctul de vedere al ochilor în sine. Ochii injectați de sânge sunt mai puțin credibili (și se pot privi mai greu), decât cei normali. Pupilele mai largi sunt considerate mai atrăgătoare. Uită-te cu atenție la copertele anumitor reviste. Pupilele modelelor sunt ușor retușate pentru a părea mai mari sau mai atractive, probabil deoarece, atunci când suntem incitați sau fericiți, pupilele noastre au tendința de a se dilata. Fotografiile unor oameni cu pupile mai mari sunt considerate mai atrăgătoare.

Unghi mort

Unghiul mort în cazul de față e să te gândești: „Cât de greu poate fi?” Dar stăpânirea contactului vizual necesită ceva exercițiu. O greșeală frecventă o reprezintă lungimea contactului vizual. Nu poate fi la fel în cazul oricui. O anumită privire standard nu te va apropia de oricine, în schimb vei fi nevoit să variezi contactul vizual în funcție de persoană, cultură, personalitate, poate chiar rasă. Cei mai mulți au tendința de a se holba la ceilalți, deși nu vor asta. E greu să ai charismă și să-i poți influența pe alții atunci când interlocutorii nu se simt în largul lor. Tuturor ni s-a spus de-a lungul timpului să stabilim contacte vizuale, dar nu ni s-a spus cu cine, când, de ce, nici măcar pentru cât timp. Mulți oameni devin tensionați când contactul vizual este mai îndelungat.

Aplicație

Cum îți poți crește abilitatea de a-ți îmbunătăți contactul vizual și de a învăța să stabilești legături cu alții? Poți folosi

contactul vizual pentru a evalua dacă ai stabilit sau nu o legătură cu cineva. Iată în cele ce urmează câteva sfaturi pentru a-ți îmbunătăți contactul vizual și pentru a te apropia cu mai mare ușurință de alții.

- Schimbă direcția în care privești. Dacă persoana cealaltă face la fel, înseamnă că ai stabilit o legătură.
- După ce s-a stabilit contactul vizual, începe să dai ușor din cap, în semn de aprobare. Dacă și cel care te ascultă face la fel, atunci ai stabilit cu el o legătură.
- După ce ai stabilit un bun contact vizual vreme de 3 până la 5 secunde, privește în lături. Dacă și interlocutorii fac la fel, înseamnă că s-a stabilit o legătură.
- Mărește durata în care menții contactul vizual și vezi dacă pupilele celor cu care vorbești se dilată. Dacă privesc în lături, atunci înseamnă că *nu* ai stabilit o legătură.
- Dacă ai stabilit un contact vizual, dar celălalt nu pare să se simtă ca acasă, atunci *nu* ai stabilit o legătură cu interlocutorul.
- Când stabilești un contact vizual, zâmbești și nu ți se răspunde la zâmbet, înseamnă că *nu* ai stabilit o legătură cu interlocutorul.

Exemplu

Un exemplu excelent de președinte (indiferent de afilierea politică) îl reprezintă președintele Bill Clinton. El deținea multe dintre piesele care alcătuiesc puzzle-ul charismei, mai cu seamă pe cea a contactului vizual. Cei care l-au întâlnit pe Bill Clinton afirmă că e genul de om care te inspiră și care pare sincer interesat de cei în preajma cărora se află. Când ți se adresează, ochii lui îți vorbesc la rândul lor. Ochii lui te tratează de parcă ai fi cea mai importantă persoană de pe fața pământului. Privirea lui pătrunzătoare te face să te simți

uimit și confortabil în același timp. Simți că i-ar păsa de tine și că vorbele tale sunt cu adevărat importante. Leon Panetta, șeful cancelariei sale personale, mărturisește că Bill Clinton avea capacitatea de a face pe oricine să se simtă ca acasă, de parcă ar fi fost singura persoană din încăperea alături de el.

Cheia charismei

Pune în aplicare abilitatea de a stabili un excelent contact vizual. Pe hârtie, pare a fi floare la ureche, dar totul ține de exercițiu. Când te simți dominat, emoționat ori cuprins de anxietate, ți se va părea dificil să menții contactul vizual. Trage aer adânc în piept și realizează ce faci. Preia controlul asupra emoțiilor tale și dă-ți seama că interlocutorul e tot om ca și tine. Dacă întâmpini în continuare dificultăți, privește cu atenție doar linia nasului celuilalt. Astfel ți se vor domoli emoțiile, iar interlocutorul nu-și va da seama încotro privești tu de fapt. Îți poți de asemenea muta centrul atenției între ochi, sau în zona cuprinsă între ochi și gură. Ai grijă să nu te zgâiești prea mult la ceilalți. Chiar astăzi, antrenează-ți această abilitate, încercând să găsești durata optimă a contactului vizual pentru a stabili legături și a crea o apropiere.

Evaluează-ți contactul vizual

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 21

Ascultarea Poftim?

Fă-ți un obicei din a fi cel care ascultă mai mult, așa încât clientul tău să fie cel care vorbește mai mult.

BRIAN TRACY

ASCULTAREA ȘI ÎNȚELEGEREA AMPLIFICĂ din plin charisma. Tot ce ai nevoie să știi pentru a ajuta, a schimba sau a influența pe cineva se poate descoperi ascultând cu adevărat. Dacă înveți să asculți, vei fi capabil să-i inspiri și să-i motivezi pe alții, precum și să le câștigi încrederea. Oamenii se simt mai respectați și mai valoroși dacă asculți ce-au ei de spus. Prin ascultare, vei putea să le rezolvi mai iute problemele, iar încrederea pe care o au ceilalți în tine sporește. Foarte important e că reduce comunicarea defectuoasă, greșelile de ansamblu și neînțelegerile. E foarte ușor să asculți, nu te costă decât un strop de timp.

O ascultare atentă *nu* înseamnă să dai din cap și să pretinzi că-ți pasă. Ascultarea atentă *nu* înseamnă să-i privești pe oameni în ochi în vreme ce în mintea ta faci planul despre ce vrei să spui în continuare. Trebuie să conștientizezi cele ce se spun și să-l faci pe interlocutor să priceapă că ai înțeles ce a spus. Ascultă și cu ochii și citește comportamentul non-verbal al vorbitorului. Cu urechile ascultă cuvintele, ritmul

vorbirii, tonul vocii. Ascultă cu inima pentru a afla ce-ncearcă interlocutorul tău să spună cu adevărat. Ascultarea excelentă înseamnă să-i faci pe oameni să se simtă bine în pielea lor și-n compania ta. Acest tip de ascultare are de-a face cu nevoia de a demonstra că îți pasă.

Ascultarea te apropie de oameni și îți îngăduie să stabilești legături. Ne place să vorbim despre noi înșine; influențarea poate veni astfel mură-n gură. Când ajungi un ascultător foarte bun, oamenii îți vor spune exact ce ai nevoie să știi pentru a-i influența. Cu toții putem deveni ascultători mai buni, iar recompensa pentru asta este incredibilă. Cele mai multe plângeri formulate în privința unor procese de influențare vizează sentimentul că o persoană vorbește prea mult și nu ascultă de nevoile reale ale celuilalt. Suntem atât de hotărâți să înșirăm toate motivele pentru care cineva ar trebui să facă afaceri cu noi sau să ne îmbrățișeze ideile, încât uităm că interlocutorii au propriile nevoi și dorințe. Credem că le suntem de folos oferindu-le explicații lungi și pătrunzătoare. S-o spunem pe șleau: ne credem buricul pământului, suntem egoiști, interesați doar de propria persoană. De aceea vorbim prea mult, deoarece ne place să ne simțim importanți, atotcunoscători și de ajutor altora.

Dacă stăpânești arta ascultării, ceilalți vor putea să se implice mai mult în mesajul tău și se vor simți tot mai bine înțeleși. Ascultarea îți sporește înțelegerea și te plasează într-o poziție din care poți controla conversația. Cu mulți ani în urmă, Dale Carnegie afirma că ascultarea se numără printre abilitățile fundamentale de interacțiune umană și că ar trebui cu toții să lucrăm asupra ei. Prin intermediul ascultării putem afla preferințele oamenilor, visurile, dorințele și nevoile lor. În acest fel, învățăm să ne adaptăm mesajul în funcție de fiecare-n parte. Dintre toate abilitățile pe care poți ajunge să

le stăpânești, ascultarea este probabil cea care-ți va oferi cele mai multe recompense. Suntem convinși că înțelegem dorințele și nevoile oamenilor, dar lucrurile nu vor sta deloc așa până când nu vom fi în stare să ascultăm corect și onest.

Unghi mort

Unghiul mort în privința ascultării este reprezentat de un uriaș factor de negare. Majoritatea oamenilor afirmă că nu-i nicio problemă, „Pot să ascult!” Cu toții avem urechi și credem că putem asculta, dar adevărul e că nu facem altceva decât să auzim. Numeroase corporații au instituit programe de perfecționare a ascultării (dându-le diferite nume), dar cei mai mulți cred că acestea sunt o pierdere de vreme. Majoritatea piedicilor de care ne lovim în relații, afaceri sau probleme globale s-ar putea rezolva foarte simplu dacă doi oameni s-ar așeza la o masă și ar discuta cu adevărat unul cu altul. Nu e nevoie decât de un scurt antrenament mental și de ascultarea cu ochii, urechile și inima. Când ești perceput drept un ascultător slab, se va crede despre tine că ești egoist, dezinteresat și necharismatic.

Aplicație

Cu abilități de ascultare sporite, vei ști ce gândesc sau simt alții și cum ai putea să-i influențezi. Vrei să știi secretele celor mai pricepuți? Iată câteva sfaturi pe care le poți folosi pentru a-ți crește abilitățile de ascultare și de influențare a altora:

- Oferă-le celorlalți atenție totală și înlătură orice element de distragere.
- Apleacă-te în față și privește-ți interlocutorul direct în ochi.
- Pretinde că ai tot timpul din lume.

- Aprobă din cap și exprimă-ți acordul prin interjecții precum „aha“.
- Nu-ți întrerupe niciodată interlocutorul; prin intermediul întrebărilor, continuă discuția.
- Fă o pauză înainte de a răspunde.

Exemplu

Larry King este un ascultător grozav. A început prin a realiza interviuri radiofonice în Florida, în anii 1950, și a început să prezinte la CNN emisiunea „Larry King Live“, în 1985. A fost considerat printre cei mai de succes realizatori de televiziune ai tuturor timpurilor, câștigând numeroase premii. A făcut o carieră din ascultare, intervievând peste 40 000 de oameni în timpul emisiunilor sale. La un moment dat, King a afirmat: „Îmi reamintesc asta în fiecare dimineață: nimic din ceea ce spun azi nu mă va învăța nimic. Așadar, dacă am de gând să învăț, trebuie s-o fac ascultând.“ Intervievatori precum Larry King au capacitatea de a-i face pe oameni să se deschidă și să-și dezvăluie sufletele. Urmărește-i cu luare-aminte, observă-le abilitățile de ascultare, și învață cum, prin întrebări simple, îi poți face pe oameni să spună tot ceea ce-ți dorești să afli.

Cheia charismei

Astăzi, să ne concentrăm asupra ascultării. Acceptă faptul că ascultarea adevărată necesită un anumit exercițiu mental și concentrare. Încearcă să-i lași pe alții să vorbească fără întrerupere. Nu-ncerca să termini propozițiile începute de ei sau să le întrerupi discursul doar pentru a-ți exprima tu o părere și pentru a-ți gonfla ego-ul. Când termină de răspuns, pune o nouă întrebare, pentru a-i face să vorbească în continuare.

Prin această tehnică îți vei putea aprofunda înțelegerea asupra a ceea ce interlocutorii tăi spun sau își doresc de fapt. Citește limbajul nonverbal al interlocutorilor și încearcă să-ți imaginezi cum te-ai simți tu dacă ai fi în pielea lor. Marea greșeală în cazul de față e să-i judeci pe ceilalți în timpul conversației, sau să le lipești etichete. Dacă judeci pe cineva în avans, te vei goli de spontaneitate, conversația dintre voi va fi la rândul ei lipsită de viață și nici ceilalți nu se vor simți bine în preajma ta. E evident pentru alții când nu te străduiești îndeajuns.

Evaluează-ți ascultarea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 22

Relaționarea Legătura imediată

Nu-i treaba clientului tău să-și amintească de tine. E obligația și responsabilitatea ta să te asiguri că nu are cum să te uite.

PATRICIA FRIPP

CU TOȚII AM ÎNTÂLNIT persoane alături de care stabilim pe dată o legătură, după doar câteva secunde petrecute împreună. De asemenea, probabil că toți am întâlnit pe cineva pe care l-am antipatizat din prima și-n preajma căruia nu dorim să ne aflăm. Când poți dezvolta o relație, când te poți apropia de oricine, când alții se simt confortabil în preajma ta, atunci îți va crește efectul charismei. Alții îți vor da mai multă atenție, vor dori să fie influențați de tine și vor fi mai dispuși să se deschidă. Relaționarea se produce atunci când doi (sau mai mulți) oameni se sincronizează mental, fizic sau vocal. Dacă se pierde legătura, va fi nevoie de o oră sau chiar mai mult pentru a restabili conexiunea. Cum apari în ochii oamenilor? Poți stabili de îndată o relație cu cineva? Aceasta e o abilitate fundamentală a oamenilor charismatici: să stabilească instantaneu o legătură cu cineva, fără ca măcar să se gândească la asta.

Relaționarea creează încredere și ne plasează pe aceeași lungime de undă cu alte persoane din public. Probabil că ai văzut

relaționarea la treabă de multe ori. Îți amintești că ai întâlnit la un moment dat o persoană complet străină cu care-ai turuit imediat verzi și uscate? Ați găsit multe subiecte despre care să vorbiți și te-ai simțit de parcă v-ați mai fi întâlnit cândva. Legătura dintre voi părea pur și simplu firească. Ai ajuns să te simți atât de mult în largul tău încât, practic, puteai vorbi despre orice, pierzând socoteala timpului. Ai dezvoltat o legătură atât de puternică cu aceasta încât știai exact ce urmează să spună. Totul se lega la fix între voi și te simțeai foarte apropiat de persoana respectivă. Simțeai că ideile voastre se potrivesc de minune și te bucurai de timpul petrecut împreună. Asta înseamnă relaționare.

Poți grăbi procesul natural al stabilirii de legături și al construirii unei relații înțelegând mesajele nerostite. Cum poți fi sigur că stabilești cu adevărat o relație cu cineva? Ți-ai dori să te arăți prietenos, dar nu fals. Ai vrea să te arăți apropiat, dar nu enervant. Trebuie să-ți dezvolți un instinct natural pentru stabilirea de relații. Ai nevoie să știi când stabilești o legătură și, în caz contrar, ce trebuie să faci pentru a-ți modifica discursul. În acest scop, va trebui să fii capabil să descifrezi indiciile nonverbale, să identifici mesaje nerostite și să înțelegi adevăratele sentimente din spatele expresiilor faciale, limbajului trupului și atitudinii.

Prin intermediul relaționării, oamenii vor dori să se afle în preajma ta, se vor bucura de acest lucru, se vor simți mai bine în ceea ce-i privește, pentru simplul motiv că sunt lângă tine. Astfel, puterea charismei tale va crește. Una dintre provocările cu care se confruntă cei care stabilesc relații și își folosesc charisma este că pot pierde legătura la scurtă vreme după ce au stabilit-o. Ce vreau să spun? Majoritatea oamenilor nu știu cum să mențină o relație pe parcursul întregului schimb comunicational. Știu cum să spargă gheața și să-i facă pe

oameni sĂ se deschidĂ. Apoi, cĂnd ajung sĂ cearĂ ajutorul, sĂ solicite o donație, ceva bani ori sĂ-i îndemne pe alții sĂ-și schimbe viețile, ceva ciudat se petrece. Dintr-odatĂ, interlocutorii devin serioși și își schimbĂ purtarea. Ce va crede cealaltĂ persoanĂ? Un om cu care-n ultimele zece minute ai ținut-o numai dintr-o glumĂ într-alta acum se preschimbĂ într-o cu totul altĂ persoanĂ. Care-i adevărata față? Această schimbare abruptĂ de înfățișare distruge relaționarea și pare un punct de incongruență în ochii altora.

Unghi mort

Suntem atât de preocupați de felul în care arĂtăm, ce se petrece în viețile noastre, ce avem de fĂcut în continuare și cum sĂ ne sporim stima de sine, încât uitĂm sĂ stabilim legĂturi și sĂ relaționăm cu alții. Trebuie sĂ fim conștienți de douĂ unghiuri moarte. Primul e cĂ nu-ți îngĂdui suficient timp pentru a-ți pĂsa cu adevĂrat de alții și a relaționa cu ei. Al doilea, cĂ facem eforturi slabe, false, care nu sunt din toatĂ inima, de a stabili legĂturi cu alții, iar eforturile noastre vor fi percepute întocmai astfel. Interlocutorul nu-ți va spune nimic, dar tu vei fi convins cĂ aveți o legĂturĂ. Relaționarea este fundamentalĂ pentru charismĂ și, chiar dacĂ oamenii îți vorbesc și sunt drĂguți cu tine, nu înseamnĂ neapĂrat cĂ ai o legĂturĂ solidĂ cu ei.

Aplicație

O str ngere de mână poate fi decisivĂ și-n sens bun, și-n sens rău, pentru o primĂ impresie. Astfel, ea poate ajuta sau afecta stabilirea unei relații. Str ngerea ta de mână comunicĂ forță, slăbiciune, indiferență ori poate chiar căldură. Ce factori sunt luați în calcul pentru o evaluare? Iată în cele ce urmează

câteva lucruri de care trebuie să fii conștient când dai mâna cu cineva:

- Durata contactului vizual;
- Tăria sau slăbiciunea cu care se apucă mâna celui alt;
- Durata strângerii de mână;
- Umezeala palmei;
- Cât de mult din palmă se oferă celui alt pentru a o strânge.

Exemplu

Ce persoană cunoaștem care ar fi capabilă să stabilească instantaneu o legătură cu cineva sau cu mai multe milioane de oameni în același timp? Îi cunoști cu siguranță numele: Oprah Winfrey. A început munca în televiziune în 1983, în Chicago. Foarte rapid, a reușit să ajungă de pe ultimele locuri în ceea ce privește ratingul către vârf. Invitații ei și publicul se simt împăcați cu personalitatea ei, stilul conversațional și interesul său sincer și autentic în descoperirea celui alt. Ea se folosește de sine și de viața ei personală la un nivel atât de înalt încât stabilește imediat relații cu fanii. Adeseori, o regăsim plângând alături de invitații ei și empatizând cu aceștia, deoarece la rândul ei a trăit aceleași provocări în viață. Seamănă cu o rudă apropiată care-ți stă aproape și cu care poți discuta deschis despre problemele tale. Radiază empatie, recurge la umor și cu toții știm că-i pasă cu adevărat. Numele de Oprah e *sinonim* cu relaționarea.

Cheia charismei

O cale de a stabili mai repede o legătură sau relații cu oamenii ar fi să oglindești comportamentul celui alt și să răspunzi pe măsură. Încearcă asta chiar azi cu toți oamenii pe care-i întâlnești și cu care comunici. Fără ca măcar să ne dăm seama,

adeseori în mod inconștient oglindim comportamentul celorlalți, ticurile, gesturile, starea de spirit. Acest comportament este un proces natural care survine atunci când stabilim o legătură cu cineva. Ai observat vreodată cu prilejul unor întâlniri de socializare cum oamenii au tendința de a-și sincroniza unii cu alții limbajul trupului și atitudinile? În momentul în care vei reuși să adopți un comportament asemănător cu cel al publicului, cei care te ascultă vor simți că se stabilește între voi o legătură. Ține minte că oamenii au tendința de a-i urma pe cei care li se par asemănători. Dacă-și schimbă postura, în cele din urmă vei face și tu la fel. Dacă stau picior peste picior, la fel vei face și tu. Dacă zâmbesc, zâmbești și tu. Încearcă această metodă de oglindire și sincronizare chiar azi. Vei fi uimit să vezi cât de bine funcționează.

Evaluează-ți relaționarea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>		<i>Mediu</i>		<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>		

Informații suplimentare (lawsofcharisma.com)

- Articole;
- Secțiunea de fișiere audio: „How to Win Over an Audience Every Time“;
- Fișă de lucru.

PARTEA A IV-A

MOBILIZAREA ALTORA

Cooperarea contagioasă

Fabulă: Leul și șoricelul

Rege al junglei era un leu uriaș care-și iubea puterea și faima. Într-o bună zi, în vreme ce leul trăgea un pui de somn, un șoricel a început să se plimbe peste spatele lui și-n jos, pe picior. Înfuriat, leul s-a trezit și l-a prins pe șoricel cu uriașa lui labă.

„Cine-o mai fi și șoricelul acesta?” s-a gândit el. „Nu știe cât sunt de puternic și că, dacă aș vrea, l-aș putea zdrobi oricând dintr-o lovitură?” Pentru a-i da o lecție, leul s-a prefăcut a-l înghiți cu totul pe șoricel. „Iertare, înălțimea ta, a spus șoricelul. Iartă-mă, te rog, de data asta. Nu voi mai face altă dată. Dă-mi drumul, te rog, și într-o bună zi am să-ți întorc serviciul.”

Leul s-a distrat la gândul că acel șoarece atât de mic se gândea că l-ar putea vreodată răsplăti pe marele și atotputernicul rege al junglei. A fost atât de amuzat de gândul respectiv încât i-a dat drumul să plece șoricelului.

Șase luni mai târziu, regele junglei a fost prins în capcană de un faimos vânător. Vânătorul l-a legat pe leu fedeleș cu funii atât de groase și de zdravene, încât îi era peste putință să scape. Leul nu putea evada, oricât s-ar fi chinuit; așa că s-a dat bătut, deoarece situația părea fără speranță. În noaptea respectivă, șoarecele trecea prin preajmă și l-a văzut pe leul aflat la ananghie. În timp ce vânătorul dormea, șoricelul a ros toate funiile și i-a dat drumul leului. Deși nu mai avea decât o oră până în zori, șoricelul a izbutit să-l elibereze pe marele leu. În timp ce leul evada, șoricelul a zâmbit și i-a spus: „Ți-am spus că într-o bună zi am să-ți întorc serviciul.”

Semnificație

Toți cei pe care-i întâlnești și toți cei pe care-i cunoști te pot ajuta să obții succes și fericire. Mobilizează-i pe alții, tratează-i cu respect și-ntotdeauna se va găsi un moment în care vei fi răsplătit înzecit. Învață să-i inspire pe alții, descoperă cum îi poți motiva, construiește o viziune unică, de ansamblu, și-ntotdeauna vei avea prin preajmă oameni gata să-ți vină în ajutor când ai nevoie mai mult și mai mult.

Abilități și trăsături necesare

- | | |
|------------------|---------------|
| • Inspirație; | • Bunăvoință; |
| • Stimă de sine; | • Viziune; |
| • Credibilitate; | • Empatie; |
| • Motivație; | • Respect. |

CAPITOLUL 23

Inspirația

Dă putere și conferă energie

Oamenii nu sunt leneși. Pur și simplu, au obiective neinteresante — adică țeluri de care nu se simt inspirați.

ANTHONY ROBBINS

DACĂ NU TE SIMȚI INSPIRAT, nici tu nu îi vei inspira pe alții. Oamenii charismatici au capacitatea de a-i inspira pe alții, de a le ridica dintr-odată starea de spirit, de a-și controla emoțiile și de a crește energia dintr-o anumită încăpere. Când vezi o persoană charismatică și care-i inspiră pe alții pentru a atinge noi culmi, pare o treabă foarte simplă, dar a fi charismatic și a-i inspira pe alții e un job cu normă-ntreagă. Nu-i ceva ce faci doar din când în când. Când ai abilitatea de a-i inspira pe alții, oamenii se ridică la nivelul așteptărilor. Sunt dornici să crească și să devină mai buni; se hrănesc din așteptările tale mari. Se așteaptă ca tu să le ridici moralul și să-i inspire pentru a atinge culmi noi. Pentru ei este reconfortant să simtă energie, speranță și inspirație.

Din nefericire, cei mai mulți au deja prin preajmă o mulțime de oameni care-i demobilizează și care nu reprezintă surse de inspirație pentru ei. Care-i antonimul speranței? Deznădejdea, care survine atunci când te simți neputincios, când vezi că nu poți schimba cursul lucrurilor sau atunci când ne pierdem

noțiunea de scop al vieții. Deznădejdea e o sursă de dezorientare atât de profundă încât putem ajunge să pierdem contactul cu realitatea. Cei mai mulți oameni nu-și dau seama că sunt negativiști și că s-au înțepenit în deznădejde, dar ajung să scurgă viața din toți cei din preajma lor. Oricine poate determina pe altcineva să facă un lucru de frică, de teamă sau din deznădejde. Problema este că deznădejdea e temporară. Cei care se lasă conduși de disperare sau frică sunt de regulă atât de preocupați de lucrul de care se străduiesc să scape, încât nu se mai pot gândi la nimic altceva, nici măcar la propriul viitor.

Diferența dintre a folosi deznădejdea și a face apel la inspirație este că deznădejdea scoate-n față frica și competiția, în vreme ce inspirația promovează speranța și lucrul în echipă. Deznădejdea își află de obicei rădăcinile în frică. Oamenii nu vor privi cu ochi buni senzația că ar fi presați ori siliți să facă un lucru pe care ai vrea tu să-l facă. Te vor respinge, vor ajunge să nutrească sentimente negative față de tine și nu vor mai dori niciodată să lucreze cu tine. Disperarea conduce la decizii nefericite, te silește să faci alegeri nedorite, îți reduce opțiunile și îți umple sufletul de regret. Deznădejdea este extrem de distructivă și scurge viața și energia din oameni. Țelul tău este să inspire speranță.

Samuel Smiles scria:

Speranța se aseamănă cu soarele care, pe măsură ce călătorim înspre el, ne aruncă umbra poverii tot mai mult îndărăt... Speranța ne domolește greutățile, ne ajută să creștem și să devenim mai puternici. Ne susține în ceasurile întunecate și ne dă aripi în momentele fericite. Îți oferă speranțe de viitor și-i dă trecutului un scop. Transformă descurajarea în determinare.

Dacă vrei să ai o charismă de durată, va trebui să te bazezi pe inspirația care-și află rădăcinile în emoțiile tale și în viziunea ta. Rezultatele pozitive ce reies din folosirea inspirației sunt evidente. Oamenii inspirați nu au nevoie de un morcov care să le atârne în față pentru a duce un lucru la bun sfârșit. Nu trebuie să folosești tactici care implică frica. Când folosești inspirația, oamenii ajung să se motiveze singuri și nu așteaptă ca anumiți factori externi să-i îndrepte într-o parte sau într-alta. Singura cale de a menține o motivație pe termen lung este aceea de a-i inspira pe alții. Când emani inspirație, te îndepărtezi de deznădejde, letargie sau vinovăție. Le oferi celorlalți șansa de a spera în ei înșiși, pe viitor. Vei fi capabil să conduci și să inspiri folosindu-ți charisma și gândindu-te la viitor.

Unghi mort

Unghiul mort îl reprezintă reacția noastră automată și strategia întipărită deja în minte de a folosi frica și deznădejdea atunci când încercăm să-i determinăm pe alții să facă anumite lucruri. O asemenea strategie funcționează pe termen scurt, dar nu este una eficientă pentru o inspirație pe termen lung și o charismă puternică. Frica e lesne de folosit, nu necesită cine știe ce talent și implică abilități modeste. Alții au folosit-o asupra noastră, iar noi, la rândul nostru apelăm la ea. Când putem folosi frica sau disperarea pentru a-i determina pe alții să facă un lucru pe care am dori noi să-l facă, ne simțim într-o poziție de putere. Creăm ascultare pe termen scurt și ură pe termen lung. S-ar putea să nu realizezi că frica și deznădejdea reprezintă răspunsul tău automat în cazul în care cea dintâi tentativă de influențare a altora nu a dat roade.

Aplicație

Cum știi, prin urmare, dacă îi inspiri pe alții sau nu? Cum știi că poți susține munca în echipă? Cum îți dai seama dacă îi faci pe oameni să dea ce au mai bun din ei? Iată câteva întrebări la care poți medita pentru a ști dacă oamenii sunt inspirați sau captivi în deznădejde:

- Alții se simt mai bine cu ei înșiși după ce vor fi interacționat cu tine? Dacă da, i-ai inspirat. Se simt mai rău? În acest caz, se simt cuprinși de deznădejde.
- Știu ceilalți că ești mulțumit și recunoscător pentru munca pe care au depus-o? Dacă da, i-ai inspirat. Cred că nu îți pasă? Atunci, se simt cuprinși de disperare.
- Știu ceilalți că îți pasă cu adevărat și că te-ai lupta pentru ei? Dacă da, i-ai inspirat. Simt cumva că sunt doar un alt membru al echipei? Dacă da, atunci se simt cuprinși de disperare.
- Le ascuți sugestiile și îți pasă de feedbackul lor? Dacă da, i-ai inspirat. Intră în defensivă atunci când îi critici? Dacă da, atunci sunt cuprinși de deznădejde.
- Participă activ în conversații și întâlniri? Dacă da, i-ai inspirat. Se implică foarte puțin și se tem să deschidă gura? Dacă da, se simt cuprinși de deznădejde.
- Își asumă cu ușurință greșelile și neajunsurile? Dacă da, i-ai inspirat. Dau vina pe alții sau chiar pe tine? În acest caz, se simt cuprinși de deznădejde.

Exemplu

George Washington era o persoană care-i inspira pe cei din jurul lui. A fost primul președinte al Statelor Unite și, înainte de asta, a fost comandant al Armatei Continentale în timpul Războiului de Independență. Era cunoscut pentru caracterul său dârz și charisma puternică. După cum știi din cărțile de

istorie, iarna friguroasă dintre 1777 și 1778 nu prea aducea suficientă speranță în sufletele celor din tabăra militară de la Valley Forge, și mulți erau cuprinși de deznădejde. Washington și armata lui se aflau în tabără de șase luni și 25% dintre soldați muriseră din pricina feluritelor boli sau a expunerii în fața elementelor naturii. Oricine altcineva își va fi pierdut hotărârea și sprijinul pentru ostași. Cu toate acestea, Washington a fost capabil dintotdeauna să insufle speranță în sufletul oamenilor săi și în națiunea la construcția căreia a ajutat și el. Într-o vreme de mare deznădejde și puțină speranță, a fost capabil să-i inspire pe alții să acționeze.

Cheia charismei

Pe măsură ce îți dezvolti charisma, trebuie să-i inspire pe alții să atingă noi niveluri de succes. Prea mulți oameni sunt captivi în disperare și se simt deznădăjduiți. Sunt deznădăjduiți deoarece se îndepărtează de ceva. Le poți oferi speranța în viitor, concentrându-te asupra inspirației și călăuzindu-i către ceva mai plin de sens. Ce ai putea face chiar azi pentru a ajuta pe cineva să ajungă de la disperare la inspirație? Toți tânjesc după ceva ce are sens. Se prea poate să fi încercat să faci asta în trecut și să fi eșuat. Ce poți face pentru a inspira nădejde și pentru a-i ajuta pe alții să simtă că sunt capabili să facă tot ceea ce le ceri?

Evaluează-ți inspirația

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 24

Stima de sine Înțelege ego-ul

*E uimitor câte poți realiza dacă nu-ți pasă
cine va culege mai târziu laurii victoriei.*

HARRY S. TRUMAN

ÎNȚELEGEREA EGO-ULUI E FOARTE SIMPLĂ, dacă te gândești un pic: ne plac oamenii care ne plac și nu ne plac cei care nu ne plac. Pentru cei mai mulți dintre noi e o provocare să adreseze laude, să le ridice altora stima de sine și să scoată în evidență aspectele pozitive. O stimă de sine uriașă reprezintă aspirația intangibilă și iluzorie a celor mai mulți dintre noi. E mulțumirea de sine, cât de mult te placi. Cheia e să înțelegi că, pentru a deveni mai charismatic, ai nevoie de o stimă de sine sănătoasă și de capacitatea de a le ridica stima de sine și altora.

Cu toții suferim de felurite forme ale unei stime de sine scăzute. În loc să dăm vina pe alții sau pe alte lucruri pentru acest neajuns, să ni-l asumăm. Oamenii care au o stimă de sine ridicată sunt puternici și siguri pe ei; pot recunoaște ușor când greșesc. Nu sunt devastați de critici sau negativitate. Stima de sine sănătoasă pe care o au transpare în fiecare element al vieții: în slujbe, în relații, în interacțiunile sociale.

E fundamentală înțelegerea nevoii de bază a omului pentru stimă. Când oamenii se simt importanți și doriți, devin mult mai lesne de influențat. Nu ar trebui niciodată să te gândești la rănirea fizică a altora sau la privarea de apă și alimente. Și totuși, aproape fără să ne dăm seama, îi rănim pe oameni în mod emoțional și îi privăm de mulțumiri și recunoștință. Cu toții ne dorim să fim acceptați sau să fim o părticică dintr-un grup mai mare. Ne dorim să fim observați și apreciați și să simțim că a ajutat unei cauze și contribuția noastră. Nu toată lumea dorește recunoaștere în același fel, dar o formă ar trebui să existe. Când alții vor simți pe pielea lor acceptarea necondiționată, fără nicio obligație, vei vedea cum îndoielile și temerile lor dispar ca prin minune și charisma ta se va avânta în zbor.

O cale ușoară de a crește stima de sine a oamenilor ar fi să le oferi mulțumiri sincere, autentice. Arată-ți recunoștința pentru ceea ce au făcut deja sau urmează să facă. Să nu presupui niciodată că știu cât de mult ții la ei și cât de tare-i apreciezi. De pildă, vezi exemple de nemulțumire la locul de muncă mai cu seamă pentru că oamenilor nu li se mulțumește niciodată și nici nu manifestă nimeni vreo urmă de recunoștință pentru eforturile lor. La început, s-ar putea să ți se pară oarecum nefiresc să mulțumești sau să-ți arăți recunoștința, fiindcă cei mai mulți dintre noi nu am trăit într-un mediu în care o asemenea practică era obișnuită, dar a rosti un simplu „mulțumesc“ merită energia și efortul.

Este de asemenea important să-i poți citi pe oameni și să înțelegi semnalele care ar putea indica o stimă de sine scăzută, fapt care ar putea fi întocmai pe dos față de ceea ce crezi. Asemenea semne ar putea fi intimidarea altora, nevoia de a avea mereu dreptate, bârfitul, trecerea rapidă în ofensivă sau ura față de alții. Oamenii charismatici au capacitatea de a interpreta corect aceste semnale și de a-și crește stima de

sine, mizând pe legătura dintre stima de sine și performanță. Dacă-i ajuți pe alții să aibă o stimă de sine mai mare, vei căpăta și tu mai multă încredere; oamenii manifestă atitudini mai bune și își fac treaba mai bine.

Asta nu-nseamnă că nu ai voie să spui niciodată ceva negativ ori critic. Fii doar conștient că o simplă observație negativă are un impact emoțional mai puternic decât zece pozitive. Reține că mulțumirile și laudele ne afectează fundamental. Și folosește-le cu cap.

Unghi mort

Realitatea este că toți suferim de pe urma unei stime de sine scăzute în anumite momente ale vieților noastre. Stima de sine scade mai mereu. E un fapt dovedit. Stima de sine în ansamblu scade cu fiecare an care trece, și nu realizăm că multe dintre provocările de care ne lovim în interacțiunile noastre zilnice decurg dintr-o stimă de sine scăzută, adică e vorba de neînțelegerea ego-ului uman. Unghiul mort în cazul de față constă în a crede că-i poți crește altcuiva stima de sine doar zicându-i câteva vorbe drăguțe. Astfel de laude trec drept nesincere. De îndată ce alții vor simți că tu ai ceva de câștigat de pe urma unui schimb cu ei, cuvintele tale se vor întoarce împotriva ta. Nevoia este de a înțelege în ce fel stima ta de sine scăzută îți afectează capacitatea de a emana charismă. În al doilea rând, e nevoie să-ți îmbunătățești capacitatea de a-i crește cu adevărat ego-ul altcuiva.

Aplicație

Nu te costă nimic să-i lauzi pe alții, iar răsplata e incredibilă. Când mulțumirile nu funcționează, unul dintre motive ar fi acela că nu te-a învățat nimeni niciodată cum să le oferi.

Pentru ca exprimarea recunoștinței să dea roade și charisma să-ți crească, e nevoie să fie incluse anumite elemente.

- Vorbește punctual.
- Laudă ceva incontestabil.
- Fii sincer cu vorbele pe care le alegi.
- Laudele exprimate în public sunt mai puternice decât cele rostite în privat.
- Mulțumește cu promptitudine.
- Ai grijă ca toate aprecierile pe care le faci să fie pozitive.

Exemplu

Când le arătăm oamenilor cât sunt de importanți, ne creștem charisma și influența pe care o avem asupra lor. Andrew Carnegie a fost un om de afaceri de succes și filantrop. A emigrat în Statele Unite și a început munca în domeniul căilor ferate ca telegrafist, fapt care, în cele din urmă, l-a condus către investiții în căi ferate și industria oțelului. Când vine vorba de avere reală, adeseori este văzut drept al doilea cel mai bogat om din istorie, după John D. Rockefeller. Andrew Carnegie a conceput un plan de a-și vinde oțelul către căile ferate din Pennsylvania. Când a construit o nouă oțelărie în Pittsburgh, i-a dat numele J. Edgar Thompson Steel Works, în cinstea președintelui companiei Pennsylvania Railroad. Thompson s-a simțit atât de măgulit de onoarea care i se făcea, încât s-a hotărât să cumpere oțel exclusiv de la Carnegie. Înțelegerea stimei de sine este atât de simplă, și totuși de așa mare importanță.

Cheia charismei

Mulți nu își exprimă mulțumiri și nu rostesc vorbe de laudă deoarece se tem că ar putea părea nesincere, că oamenii nu-i

vor crede sau chiar că unii s-ar putea supăra. Cum văd eu lucrurile: dacă te macină vreuna dintre aceste griji, foarte probabil nu ești prefăcut. Când îți pasă cu adevărat de alții și mulțumirile tale sunt ținute, cuvintele pe care le spui vor deschide uși și-ți vor spori charisma. Acordă-ți ceva timp chiar azi pentru a lăuda lucruri mici și vei vedea că, în timp, îți va fi mult mai lesne să apreciezi lucruri mari. Caută oameni care ar merita lăudați. Vei fi surprins să vezi cât de des s-ar găsi asemenea oameni, cât de ușor îți va fi să rostești cuvinte frumoase și cât de bine funcționează laudele și mulțumirile. Cei mai mulți dintre noi nu laudă pe nimeni din pricina propriei noastre lipse de stimă de sine, iar conștientizarea acestei realități va aduce laudele în prim plan și ne va face mai conștienți de laudele pe care le oferim altora. Ține minte, aprecierile la adresa altora nu costă!

Evaluează-ți stima de sine

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 25

Credibilitatea

Realitate *versus* percepție

Poți fi cel mai grozav orator de pe fața pământului, poți să ai cea mai ageră minte, să folosești cele mai abile strategii psihologice și să stăpânești toate subtilitățile debaterilor; dacă nu ești credibil, s-ar putea să ajungi să fii prelegeri în fața unei adunări de pelicani.

GERRY SPENCE

CÂND AI CREDIBILITATE, oamenii te percep ca fiind de încredere și ești văzut ca având experiența necesară pentru a face lucrurile să se miște și a le rezolva neajunsurile de care se lovesc. Credibilitatea se bazează pe trei lucruri: cunoștințele pe care le ai, parcursul profesional și înfățișarea. Ce s-a petrecut în trecut? Ți-ai ținut toate promisiunile? Ești cunoscut pentru faptul că dezvălui adevăruri doar pe jumătate sau, mai rău, pentru că tăinuiești unele lucruri? Îți respecti toate angajamentele? Îți asumi greșelile? Înfrunți realitatea cu încredere? Răspunsul la toate aceste întrebări îți va ajuta sau îți va afecta percepția de credibilitate.

Credibilitatea crește atunci când nu lași niciun spațiu între ceea ce spui și ceea ce faci. Percepția înseamnă că ești dispus și capabil să faci ceea ce spui că faci. O credibilitate ridicată

sporește încrederea celorlalți și le crește devotamentul. O credibilitate scăzută scade motivația, hrănește criticile și se dă în vileag prin lipsa de sprijin. Când ajungi să ai charismă din plin devii un model. Faci ceea ce le ceri altora să facă. Te afli în linia-ntâi, cu mânecile suflecate, făcând tot ce e necesar. Ești ușor de observat și pui în aplicare ceea ce susții.

Indiferent dacă-i cinstit sau nu, felul în care te prezinți și purtarea ta pot fie să te ajute, fie să-ți afecteze percepția asupra credibilității. Învață să te prezinți într-o manieră calmă, ca un om pregătit și autoritar. Dacă devii excesiv de emoțional sau te fâstâcești, nu vei face altceva decât să-ți arunci credibilitatea pe fereastră. Oamenii credibili nu se-nvârt de colo-colo ca găinile decapitate prin curte. Nu sunt dezordonați și nici nu dau impresia că nu ar avea totul sub control. Oamenii credibili dețin întotdeauna controlul și sunt siguri pe ei. Chiar dacă nu simt asta în interior, cu siguranță arată asta pe dinafară. Studiile arată că punctualitatea și organizarea cresc extrem de mult percepția inițială de credibilitate.

Două lucruri îți pot afecta grav credibilitatea: să pară că vrei să înșeli sau să fii văzut ca prea bun pentru a fi adevărat.

- *Înșelăciunea*: Orice formă de minciună sau de înșelare este de regulă evidentă în ochii altora, iar efectele asupra credibilității sunt imediate. Mulți oameni cred că, dacă nu au fost prinși cu minciuna, au scăpat. Nu-i adevărat. Alții vor simți minciuna în mod inconștient și-și vor lua mental notițe, fără a spune nimic. Nu ar trebui niciodată să-ți riști credibilitatea, cu nicio formă de înșelare. Pur și simplu, nu merită, iar șansele sunt mari să *nu* scapi basma curată.
- *Prea bun să fii adevărat*: Pentru a contrabalansa efectul acestei percepții, scoate-ți la iveală o slăbiciune. Interesant este că în zilele noastre oamenii sunt extrem de sceptici și caută un punct nevralgic fie la tine, fie la produsul tău. Dacă

nu le arăți celorlalți o slăbiciune, de preferat una minoră, te vor eticheta ei cu una. De pildă, dacă serviciul sau produsul pe care-l vinzi este cel mai scump de pe piață, nu ascunde această slăbiciune. Fă din ea un punct forte: „Este un produs de top, are mai multe funcții, ține de două ori mai mult decât produsele concurenței directe.” Dezvăluirea unei mici slăbiciuni îi face de regulă pe oameni să te vadă ca fiind mai onest și mai credibil decât cei care încearcă să acopere toate erorile și neajunsurile. Credibilitatea noastră crește atunci când ajungem suficient de departe încât să ne asumăm propriile greșeli și slăbiciuni. Oamenii pot ierta slăbiciunile, dar nu vor fi la fel de rapizi în a trece cu vederea tentativele de mușamalizare.

Unghi mort

Credibilitatea este esențială pentru charismă. Unghiul mort în privința credibilității este să presupui că o ai și că ești crezut. Ai putea fi cea mai deșteaptă persoană din domeniul tău de activitate sau poate cea mai calificată, dar dacă nu asta este percepția, atunci nu ai pic de credibilitate. Ai putea fi chiar expert într-un domeniu, dar dacă nu ești întotdeauna perceput astfel, nu ești credibil. Dacă cineva dezvăluie ceva negativ despre tine sau compania ta, credibilitatea ta e la pământ. Nu ne gândim prea des la credibilitate deoarece credem despre noi înșine că suntem credibili. Spunem întotdeauna adevărul și știm că avem cunoștințe temeinice. S-ar putea să fie adevărat, dar credibilitatea este o percepție, nu un adevăr. Nu vine de la sine, se câștigă.

Aplicație

După cum știi, minciuna și înșelătoria distrug orice credibilitate vei fi dobândit în trecut. Majoritatea oamenilor nu-ți

vor spune că ești mincinos în față, dar vor hotărî pe ascuns să nu mai creadă nimic din ce spui. Interlocutorul tău se va scuza într-un fel sau altul („Am nevoie de mai multe informații“, „Vorbim despre asta mai încolo“, „Mă gândesc și-ți zic“) și nu vei mai auzi nimic din partea lui. La ce semnale de alarmă ar trebui să fii atent? Cum știi că ai un nivel scăzut de credibilitate? Ți se întâmplă vreunul dintre lucrurile următoare?

- Să ți se facă plângeri adresate superiorilor;
- Să ți se ceară referințe;
- Să nu fii sunat înapoi;
- Să ți se anuleze întâlniri;
- Să nu mai faci afaceri a doua oară cu cineva;
- Să nu ți se arate pic de loialitate.

Exemplu

Warren Buffett, născut în 1930, în Omaha, Nebraska, este unul dintre cei mai de succes investitori din toate timpurile și unul dintre cei mai bogați oameni din lume. Se știe despre el că se mulțumește cu puțin și a susținut că vrea să-și doneze 85% din avere. A fost votat cel mai bun manager al finanțelor din secolul XX. Dacă vrei să afli mai multe despre sectorul financiar, dacă vrei să știi în ce acțiuni ar fi bine să investești, cu Warren Buffett ar trebui să discuți. Are experiența necesară, faptele sunt de partea lui și are credibilitate, astfel încât oricine să vrea să-l asculte. Chiar și atunci când nu faci altceva decât să-l auzi vorbind, manierismul și purtarea lui nu te deranjează, ci doar îi cresc și mai mult credibilitatea. A avut cei mai buni mentori (Benjamin Graham), s-a pregătit alături de cei mai buni (Dale Carnegie), iar realizările sale sunt cele mai bune (cel mai de succes investor din toate timpurile).

Cheia charismei

Cheia este să-ți sporești în mod continuu credibilitatea, indiferent de unde pornești. Ce poți face pentru a depăși obstacolele care stau în calea credibilității? Fii extrem de bine pregătit și anticipează orice întrebare care ți s-ar putea pune. Nu poți să ai nici credibilitate, nici charismă, dacă o scalzi. Chiar azi, găsește modalități de a-ți spori credibilitatea în fața oamenilor, fără a părea lăudăros. Ce poți face sau spune pentru a-ți dezvălui experiența, calificarea, educația sau cunoștințele astfel încât să fii considerat expert? Fii creativ; de pildă, roagă pe cineva cu credibilitate să te prezinte.

Evaluează-ți credibilitatea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>		<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>	

CAPITOLUL 26

Motivația Aprinde-le flacăra

Motivația înseamnă să-i convingi pe oameni să facă ce vrei tu să facă pentru că vor chiar ei s-o facă.

DWIGHT D. EISENHOWER

CUM TRANSFORMI DORINȚELE și nevoile fundamentale ale oamenilor în motivație? Cum îi determini să facă tot ceea ce trebuie să facă, chiar dacă nu au chef sau nu doresc? Oamenii charismatici își găsesc prieteni care să-i motiveze pe termen lung. Sunt capabili să-i ajute pe alții să-și vizualizeze obiectivele și să-i facă să simtă că ar putea atinge acele țeluri. O asemenea motivație le îngăduie să își stabilească propriile obiective, să își rezolve propriile provocări, să ia propriile decizii, dar totuși să simtă că fac parte dintr-o echipă. Călătoria către îndeplinirea anumitor obiective poate fi una lungă, dificilă, obositoare, frustrantă. Charisma ta e cea care-i îndeamnă să meargă mai departe, care-i motivează, care le ridică moralul când se simt rău. Și dacă ajung într-adevăr într-o asemenea stare proastă? Se va întâmpla. A te simți rău din când în când e inevitabil. Dacă le spui altora că nu se vor simți niciodată la pământ și lipsiți de motivație, afirmația asta se va întoarce împotriva ta. Pregătește-le mințile pentru acele momente în care lucrurile chiar vor deveni dificile sau când succesul va părea improbabil.

Poți crește motivația și-i poți mobiliza pe oameni în două moduri. Cel dintâi îl reprezintă devotamentul personal. Atunci când îi ajuți pe alții să-și folosească mințile, le sporești cunoștințele, le dezvolți abilitățile, vei găsi imbolduri extraordinare de a merge înainte și motivație. Ceilalți vor dezvolta un simț al lucrurilor presante, care vizează direcția ce trebuie urmată, și se vor mobiliza mai repede și mai bine decât înainte. Știm că, atunci când îi ajuți pe alții să învețe și să se dezvolte, devin mai optimiști și motivați. Stima lor de sine crește. Simt că au uneltele și capitalul mental de care au nevoie pentru a avea succes. Concentrarea asupra dezvoltării personale îi va face să-și folosească mai bine mințile, cunoștințele și abilitățile. Oamenii charismatici îi ajută pe alții să dezvolte o foame de cunoaștere și să resimtă pornirea interioară de a se perfecționa. Oamenii charismatici îi ajută pe alții să-și dorească să crească, să fie mai buni, să îndeplinească lucruri de care nu erau capabili în trecut, lucruri care-i pun la încercare. Când sporește capacitatea și dorința oamenilor de a crește, motivația devine floare la ureche.

Cel de-al doilea mod de a-i motiva și mobiliza pe alții este de a-i face să stabilească obiective. Trăim într-o lume în care ne dorim totul chiar acum. Dorim rezolvări rapide. Vrem mulțumiri instantanee și rezultate imediate. Mai mult, vrem să obținem toate acestea cu efort minim. Cum poți motiva un asemenea gen de persoană? O cale ar fi aceea de a înțelege puterea stabilirii de obiective, un concept care a fost folosit abuziv în trecut deoarece a fost înțeles greșit. Foarte puțini sunt cei care știu cum se face de fapt. Cheia este nu doar aceea de a-i ajuta pe alții să-și stabilească și să-și atingă anumite obiective, ci și de a fi capabil să comunici exact ce reprezintă fiecare obiectiv în parte. Oamenii ar trebui să primească cu brațele deschise noua provocare și să fie convinși

că se pot ridica la înălțimea ei. Ar trebui de asemenea să știe că îi ajută întru totul și că ești convins că-și pot atinge obiectivul.

La suprafață, cei mai mulți oameni se vor opune întrucâtva stabilirii de obiective deoarece nimeni nu i-a învățat asta vreodată așa cum se cuvine. Cu toate acestea, ființele umane sunt alcătuite astfel încât să-și stabilească și să-și îndeplinească obiective. Treaba ta e să-i ajuti să-și redescopere nevoia de a stabili obiective și de a da un sens vieții lor. Să-i ajuti pe alții să facă schimbări de obiective și să le crești așteptările în viitor. Charisma înseamnă să-i ajuti pe alții să descopere ce vor să realizeze și să-i faci să vizualizeze momentul succesului. Ajutându-i să-și depășească anumite limite, motivația și imboldul lor de a merge mai departe vor crește.

Unghi mort

Unghiul mort în cazul de față e să credem că ceea ce ne motivează pe noi îi va motiva și pe alții. S-o recunoaștem cinstit: suntem cu toții diferiți, avem personalități diferite și suntem motivați de lucruri diferite. De fapt, un tip de motivație care a dat roade în cazul cuiva chiar azi ar putea fi nefolositor mâine. Știai că managerii consideră că diferitele compensații sunt motivul cel mai important pentru care oamenii sunt motivați să lucreze? Dar când îi întrebi pe angajați ce-i motivează mai mult și mai mult, vei afla că pe primul loc se află un loc de muncă interesant, care să-i inspire. Compensațiile vin abia pe locul cinci. Știi cu adevărat ce-i motivează pe alții? Învăță să-i citești pe alții și să înțelegi ce-i motivează.

Aplicație

Știm deja că adevărata motivație nu implică manipulare, forță sau înjosirea altora. La locul de muncă, ce anume putem folosi chiar acum pentru a spori motivația angajaților?

- Așteptări limpezi, concise;
- Programe de training mai numeroase și dezvoltare personală;
- Stabilirea de comun acord a unor obiective realiste și incitante;
- Limitarea constrângerilor negative și a influenței colegilor de muncă pesimiști;
- Recunoașterea și răsplătirea îmbunătățirilor;
- Transformarea locului de muncă într-unul interesant, amuzant, care te stimulează;
- Să te asiguri că angajații au uneltele și resursele necesare.

Exemplu

Unul dintre cei mai grozavi motivatori ai tuturor timpurilor este legendarul antrenor de fotbal Vince Lombardi. Născut în 1913, a devenit faimos după ce a câștigat cinci titluri de campion în NFL ca antrenor al echipei Green Bay Packers, inclusiv câștigarea primelor două finale Super Bowl pe care le-a disputat. Știa că drumul către victorie este pavat cu un efort combinat al mai multor persoane. Jucătorii pe care i-a antrenat erau cu toții de acord că i-a motivat să dea tot ce au mai bun. Aceștia recunoșteau că ar fi fost în stare să stea treji până la 3 dimineața punând la cale strategii pentru a învinge concurența. Și-a împins jucătorii către excelență. Chiar dacă se înfuria repede, folosea cuvinte blajine și emoții pozitive când era nevoie de ele. Unul dintre lucrurile pe care jucătorii săi îl afirmău era că „ne-am arunca și-n foc pentru el”.

Cheia charismei

Străduiește-te să-ți amintești că prin charismă devii o forță motivațională pentru cei din jur. Mulți dintre cei pe care te străduiești să-i motivezi au încercat în trecut să facă ceea ce le ceri tu acum să facă, dar nu au izbutit. Ființele umane sunt recunoscute pentru faptul că încearcă un lucru o dată sau de două ori după care, dacă nu au succes, trag concluzia că vor eșua mereu în activitatea respectivă. Această tendință le micșorează capacitatea de a dori să învețe și le scade gradul de așteptare al unui potențial succes. Ajută-i să viseze, dă-le instrumentele necesare pentru a obține succesul și motivează-i pentru ca lucrurile dorite să se întâmple. Chiar azi, găsește pe cineva pe care să-l poți motiva sugerându-i așteptări mari, obiective realiste și indicându-i uneltele prin care acestea se pot îndeplini.

Evaluează-ți motivația

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 27

Bunăvoința

Mila și compasiunea

Am certitudinea că, după ce se va așterne praful veacurilor peste orașele noastre, lumea își va aminti de noi nu pentru victoriile sau înfrângerile în politică ori în luptă, ci pentru contribuția pe care am avut-o la dezvoltarea spiritului uman.

JOHN F. KENNEDY

MULȚI OAMENI CRED CĂ, atunci când ajung în poziții sus-puse, alții ar trebui să-i slujească sau să-i privească respectuos. Asta-i o cale excelentă de a demotiva oamenii și de a-ți scădea charisma. Dacă singurul tău punct de interes este propria persoană, atunci, în cele din urmă, nu vei mai prezenta interes pentru nimeni. Alții s-ar putea să vrea să-ți atragă atenția, dar e posibil să nu urmărească decât banii tăi sau recunoașterea; nu te doresc aproape doar pentru ceea ce ești. Când începi să-ți îndrepți atenția asupra altora, arătând bună-tate și dând dovadă de milă și compasiune, atenția se va întoarce asupra ta. Când cauți partea bună în alții, devii tu însuși mai bun. Când începi să cauți modalități de a le fi de folos altora, nu doar că deschizi ușile influenței, ci îți și sporești bunăstarea și fericirea.

Să dai dovadă de bunăvoință presupune să fii prietenos și să te preocupe cu adevărat soarta celorlalți. Aristotel spunea că: „Îi considerăm prieteni pe cei care ne doresc binele și care suferă când ni se întâmplă ceva rău.“ Acest gen de preocupare și de bunătate înseamnă să fii receptiv și grijuliu. Fii întotdeauna politicos și dă dovadă de preocupare autentică pentru cei din jurul tău. Această preocupare stă la baza tuturor interacțiunilor și creează o stare de reciprocitate și charismă. Vei cuceri inimi și devotament prin compasiune și bunăvoință.

Vei da dovadă de bunăvoință concentrându-te pe aspectele pozitive și fiind foarte atent la cele negative. Nu fi dur sau aspru când ai de-a face cu oamenii. Ține minte, oamenii pot fi foarte sensibili și s-ar putea simți lezați. Ai grijă la ceea ce spui și faci și arată întotdeauna că ai mereu în vedere binele celor ce te ascultă. Nu critica pe nimeni dacă nu e neapărat nevoie, iar dacă o faci, fă-o cum se cuvine. Criticile pot ruina o relație, pot distruge legătura pe care o ai cu o persoană și-ți pot afecta charisma. Ori de câte ori faci pe cineva să se simtă prost, ești perceput drept o persoană lipsită de maniere și abilitatea ta de influențare scade. În schimb, găsește ceva pozitiv de semnalat și arată bunăvoință. Acest lucru va spori gradul de acceptare și încrederea în sine. Arată că-ți pasă, dă dovadă de bunăvoință și automat charisma ta va spori.

O mare parte a bunăvoinței o reprezintă un tipar mental al *abundenței*, o stare a minții care-ți îngăduie să oferi, știind că universul te va răsplăti. Nu dai altora de dragul recompensei; oferi pentru că acesta e lucrul corect pe care ar trebui să-l faci. După cum afirma scriitorul Stephen Covey: „Mentalitatea abundenței decurge dintr-un sentiment interior profund de valoare personală și securitate. E o paradigmă în care ești conștient că există numeroase resurse în lume și e destul pentru toată lumea... Se deschid astfel posibilități, opțiuni,

alternative și prilejuri de creativitate.“ Știi că a dăruia din timpul tău, din banii tăi sau din abilitățile tale nu-i doar un lucru corect de făcut, ci îți și sporește abundența, sănătatea, fericirea și charisma. Treci peste mentalitatea resurselor limitate pe care ți-a insuflat-o societatea și observă abundența pe care lumea o are de oferit. Dă-ți seama că alcătuim cu toții o echipă, cea a oamenilor, și că avem cu toții puncte forte și slăbiciuni. Arată-te întotdeauna dornic să împarți cu alții punctele tale forte și se va găsi cineva care să te ajute când te vei lovi de propriile slăbiciuni.

Unghi mort

Majoritatea dintre noi cred că sunt buni la suflet, că-i ajută pe alții și că dau dovadă de bunăvoință. Întreabă-te dacă nu ai putea face mai mult. A arăta bunătațe sinceră altora nu face decât să-i mobilizeze și să-ți sporească și mai mult charisma. Nu ne dezvoltăm bunăvoința așteptând să primim ceva de la cineva; ne arătăm binevoitori pentru că așa e corect să facem. Unghiul mort e o gândire de genul „Când voi fi eu... (indiferent unde și când te vezi), voi fi mai bun, mai milostiv și voi da dovadă de mai multă bunăvoință. Când voi avea mai mult timp și mai mulți bani, le voi da și altora înapoi.“ Momentul în care ar trebui să arăți mai multă bunăvoință e chiar acum. Ar trebui să fii mai milostiv începând de azi.

Aplicație

Aplicația e simplă în cazul de față. Începe să oferi mai mult, să-ți pese de ceilalți, să-ți arăți bunăvoința. Vei fi uimit cât de mulți oameni își vor dori să fie în preajma ta și vei deveni o persoană mai veselă. Încearcă pentru început câteva dintre aceste lucruri simple:

- Schimbă ceva pentru a face mai bună ziua cuiva.
- Fă un compliment când persoana respectivă se așteaptă mai puțin.
- Întreabă sincer o altă persoană ce mai face.
- Caută mici oportunități de a le fi de folos altora.
- Plătește taxa de autostradă pentru mașina din spatele tău care așteaptă la coadă.
- Lasă un bacșiș gras.
- Oferă 10% din câștiguri bisericii, unor organizații caritabile sau pentru a susține o cauză.

Exemplu

Când mă gândesc la bunăvoință, automat îmi vin în minte Mark Victor Hansen și Jack Canfield, tipii din spatele fenomenului *Supă de pui pentru suflet*. Au creat o serie de cărți care s-au vândut în peste 100 de milioane de exemplare în toată lumea. Unul dintre motivele succesului lor este că amândoi sunt, în adâncul sufletului, oameni buni. Sunt dornici să le vină altora în ajutor, să ofere cu generozitate și să facă din lume un loc mai bun. Ai putea fi un străin care să se vadă cu unul dintre ei pe aeroport și totuși ar fi cât se poate de dornici să te ajute. De asemenea, cei doi au redirecționat 10% din vânzările fiecărui titlu către organizații caritabile și au donat milioane de dolari în întreaga lume. Sunt ferm convinși că, pe măsură ce dai mai mult, obții mai mult. Unii ar putea afirma: Desigur, au bani, au de unde da, nu-i mare scofală. Ei bine, în vremea în care cei doi erau faliți și abia își lansau prima carte, își luaseră deja angajamentul să doneze 10% din încasări organizațiilor caritabile. Amândoi sunt convinși că bunăvoința este un factor-cheie al succesului lor.

Cheia charismei

Fii atent la lumea din jurul tău. Dacă te asemeni cu majoritatea oamenilor, probabil că te-ai blocat în propria-ți viață. Încearcă să te concentrezi asupra tuturor celor pe care-i întâlnești. Înlocuiește prin gândire pozitivă orice gânduri negative pe care le-ai avea despre alții. Caută binele în ceilalți și străduiește-te să-i faci să dea tot ce au mai bun în ei. Când vei putea îmbunătăți viața tuturor celor pe care-i întâlnești (ar putea fi vorba de numai câteva secunde), într-un mod discret, vei radia bunăvoință. Oricine are nevoie de un pic de ajutor din când în când. Chiar azi, încearcă să găsești prilejul de a te arăta binevoitor, de a fi de folos cuiva. Vei vedea că toată lumea va avea de câștigat.

Evaluează-ți bunăvoința

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 28

Viziunea

Vezi, gustă, atinge, simte

Fără vedenie de prooroc, poporul e fără stăpân...

PILDELE LUI SOLOMON, 29:18

NU CONFUNDA O PERSOANĂ VIZIONARĂ cu una care are o viziune. O persoană vizionară are tendința de a vorbi mult, fără a face mai nimic. O persoană cu viziune e capabilă să-i adune pe alții s-o ajute să realizeze viziunea respectivă. O asemenea persoană nu se îndoiește deloc de viziune, se deplasează întotdeauna către ea și are o forță interioară care-o ajută să treacă peste orice obstacole, care sunt inevitabile oricum. O persoană charismatică trebuie să fie capabilă să-și comunice viziunea, să capete sprijinul și devotamentul altora, să facă viziunea atât de convingătoare și fascinantă încât să pară realistă. O viziune ne inspiră și ne mobilizează, făcându-ne să visăm că ajungem până la stele. Ne dă puterea de a trece peste temeri și de a depăși grija că am putea da greș. Ne îngăduie să renunțăm la noțiuni preconcepute, să depășim bariere și limitări anterioare. Când ai charismă, viziunea ta este susținută de pasiune și convingere.

Viziunea unei persoane charismatice îi determină pe alții să aibă încredere, nu doar în ei înșiși, ci și în capacitatea lor personală de a face tot ceea ce este necesar pentru a materializa viziunea. O viziune îi apropie pe oameni și creează un scop

comun. Dificultatea în acest caz este că, atunci când o viziune este prezentată, nu ai senzația că ți-ar aparține. Dacă percepția altora e aceea că efortul e numai pentru tine — totul pentru tine —, iar ei nu știu care le e locul, se pot simți manipulați și nu vor crede că se zbat pentru un scop al lor. Vor dori să știe ce câștigă, pe termen lung. De ce ar trebui ei să te susțină pe tine și viziunea ta? Ține minte, majoritatea oamenilor se simt mai confortabil cu o stare de fapt decât riscând ceva pentru un viitor mai bun. O viziune adevărată nu doar că scade teama de eșec și diminuează gândirea negativă, ci și promovează sinergia. Viziunea ta creează o legătură între o stare prezentă și obiectivul plasat în viitor.

Toate ființele umane tânjesc după o direcție și orientare. De aceea este atât de captivant și influent cineva care are o viziune. Oamenii charismatici au capacitatea de a crea o viziune puternică și limpede asupra viitorului. Oamenii vor sări la bordul corăbiei când vor zări o viziune intensă într-un loc pe care-l pot atinge, gusta, simți ori vedea. Nimeni nu vrea să se urce la bordul unei nave care se scufundă. Oamenii vor să știe la ce se înhamă. Care-i planul? Încotro ne îndreptăm? Ce țintim? Scopul tău e de a face o prezentare de impact despre felul în care viziunea ta reprezintă soluția la problemele lor. Viziunea ta trebuie să acopere golul dintre starea de fapt actuală și situația dorită — de unde se plasează către locul în care și-ar dori să se afle.

Viziunea este puternică deoarece ne ține concentrați asupra unui obiectiv viitor în loc să încremenim în ocupații de zi cu zi. Ne oferă un obiect în jurul căruia să graviteze concentrarea și o direcție pentru viitor. Creează un tablou de ansamblu. O viziune comună, coerentă, îi aduce pe oameni împreună și îi apropie de obiective și ținte comune. Oamenii charismatici au o viziune limpede definită și sunt plini de entuziasm,

creând așteptări. Mai mult decât orice altceva în viață, viziunea — fie că e a ta, fie a altcuiva — îți dictează deciziile de zi cu zi. Când viziunea e clară, deciziile corecte sunt mai ușor de luat.

Unghi mort

Cu toții am luat parte la felurite întâlniri motivaționale sfârșitoare în care, chipurile, viitorul ni se așternea dinainte și toată lumea se presupune că ar fi trebuit să țopăie, în plin entuziasm. Directorul general se aprinde, are un entuziasm debordant și proclamă sus și tare în sala de ședință că toți ar trebui să îmbrățișeze o anumită viziune. Toată lumea ascultă politicoș și așteaptă să ia sfârșit întâlnirea; ba chiar, publicul s-ar putea să răspundă cu un ropot de aplauze. A doua zi, nimic nu s-a schimbat și totul se reîntoarce la normal. Unghiul mort este să crezi că, atunci când cineva pretinde că ar fi încântat de viziunea ta, se va arăta dornic să se și alăture. Chiar în cazul în care viziunea cu pricina este spre binele tuturor, dacă cineva nu o simte pe pielea lui sau nu o vede, nu va simți că îi aparține și lui.

Aplicație

De ce anume este nevoie pentru a crea o viziune convingătoare, vibrantă, care să-i entuziasmeze pe alții și să-i facă să și se alăture? Când creezi o viziune, poți utiliza câteva elemente fundamentale care-i vor face pe alții să se alăture cauzei:

- Făurește o viziune pe care alții să o poată împărtăși și care să le aducă un câștig tuturor.
- Zugrăvește un tablou care să facă viziunea să prindă viață.
- Stabilește un obiectiv comun sau un inamic comun.

- Ai grijă ca obiectivul tău să fie limpede formulat și precis, deoarece viziunile nerealiste și formulate ambiguu mor cel mai repede.
- Fii capabil să prezinți un plan de bătaie care să pară realist.

Exemplu

Jack Welch este un extraordinar exemplu de persoană charismatică, cu viziune. A transformat din temelii General Electric prin abilitatea lui de a crea, transmite și inspira o viziune. Este cunoscut pentru faptul că nu făcea niciodată compromisuri și că vorbea foarte serios, împlinind orice se angaja să facă. În anii 1980, Welch a avut viziunea de a transforma GE într-o companie mult mai competitivă. A venit cu o viziune în care a eliminat ineficiența și a tăiat orice formă de birocrație. A convins pe toată lumea că, dacă o companie aflată în subordinea GE nu se numără printre primele două din industria respectivă, GE ar trebui s-o vândă. Inițial au fost câteva voci critice, dar viziunea lui, charisma și convingerea i-au preschimbat obiectivele în realitate. Welch izbutea să-i facă pe oameni să dea tot ce au mai bun, dar oferea de asemenea și extraordinare recompense. A câștigat respectul tuturor celor din GE, și al întregii lumi de afaceri din America.

Cheia charismei

Cheia zilei de azi e să-i ajuți pe alții să scape de grijile trecutului și să accepți o viziune pentru viitor. Înțelege că antoni-mul viziunii îl reprezintă grijile. Când oamenii încremenesc în griji, viziunea lor despre viitor nu e îndeajuns de puternică pentru a-i face să depășească temerile. Nu se văd făcând ceea ce ar vrea să facă sau ceea ce le-ai cerut tu să facă. Grija este o formă de teamă care-i paralizează pe oameni și le frânează

capacitatea de a acționa. Grijele înseamnă pierdere de energie, afectează viziunea și-i distrag pe oameni de la obiectivele lor. Nu-i lăsa pe alții să se concentreze asupra grijilor sau să rămână în greșelile trecutului. Zugrăvește în culori vii un tablou al viitorului. Insuflă-le celorlalți speranță, încurajează-i și oferă-le instrumentele necesare pentru a face tot ceea ce își doresc sau au nevoie să facă. Ajută-i să scape de trecut și să se îndrepte către viitor. Fă-i să înțeleagă faptul că greșelile din trecut nu le vor afecta potențialul viitor.

Evaluează-ți viziunea

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 29

Empatia

Compasiunea creează prietenie

Dacă abilitățile tale emoționale nu sunt un punct forte, dacă nu ești conștient de propriul sine, dacă nu ești capabil să gestionezi emoțiile care te afectează, dacă nu poți da dovadă de empatie și nu ai relații serioase, atunci indiferent cât de inteligent ai fi, nu vei ajunge prea departe în viață.

DANIEL GOLEMAN

CUVÂNTUL *EMPATIE* ARE DEOPOTRIVĂ un etimon grecesc și latinesc. Cele două părți ale cuvântului înseamnă „a vedea prin” și „ochii celui alt”. Abilitatea de a vedea prin ochii altuia conduce la charismă pe termen lung. Când oamenii știu că poți vedea ceea ce ei văd, simți ceea ce simt și ei, suferi în felul în care suferă și ei, atunci se vor arăta dispuși să te lase să-i influențezi. Empatia înseamnă mai mult decât să fii conștient de emoțiile și sentimentele altcuiva. Prin intermediul ei, ai capacitatea de a înțelege și identifica starea interioară și gradul de bunăstare al altor oameni. Poți trăi pe pielea ta ceea ce simt ei, poți simți emoțiile de care sunt cuprinși și-ți poți da seama în ce fel aceste emoții te-ar face pe tine să te simți. Această capacitate îți îngăduie să înțelegi atitudinile, convingerile și fricile altora; ai intrat în lumea pe care o trăiesc ei. Empatia conduce la încredere și respect, iar

charisma pe termen lung se bazează pe empatie. Oamenii charismatici au capacitatea de a identifica indiciile subtile și semnalele nonverbale care arată ce se petrece cu adevărat în interiorul altei persoane.

Empatia nu înseamnă simpatie, termen care desemnează capacitatea de a stabili relații cu alți oameni. Empatia înseamnă să simți în locul altora și să-i înțelegi. Empatie e atunci când încalți pantofii altuia și te plimbi primprejur cu ei. Învață cum funcționează emoțiile; antrenează-ți capacitatea de a citi în sufletul oamenilor și de a da dovadă de empatie sinceră. Empatia se învață foarte greu din cărți. Trăim într-o lume absorbită de sine, și a fi empatic e-n contradicție cu aproape orice am învățat din societate. Cei mai mulți oameni nu sunt empatici din naștere; au învățat să fie egoiști și să se considere buricul pământului. Empatia înseamnă să înțelegi și să te identifice cu situația în care se află alții, cu sentimentele și îngrijorările lor într-o manieră realistă și sinceră. Oamenii vor fi uimiți și se vor simți atrași de tine când vei pune în aplicare empatia.

Când accepți pe cineva cu totul, cu bune și rele, se creează empatie. Ești capabil să accepți punctele forte ale altuia și triumfurile, împreună cu punctele slabe, eșecurile, dubiile sau temerile. Dezvoltarea empatiei te ajută să te simți mai bine și-ți sporește fericirea. Tuturor ni s-a spus să-i punem pe alții pe primul loc, dar puțini oameni chiar fac asta. Oamenii care-i pot pune pe alții în fața lor devin mai charismatici. Oamenii din jurul lor ar face orice pentru ei. Empatia îți va crește de asemenea satisfacția personală și productivitatea. Ai înțeles ideea? Ajutându-i pe alții și sporindu-ți charisma, de fapt te ajuți pe tine însuși.

Unghi mort

Empatia e o abilitate care nu ni s-a predat vreodată. Am simțit-o pe pielea noastră, am văzut-o funcționând, dar cei mai mulți dintre noi nu știm sigur cum s-o implementăm. Ajungem să fim atât de „consumați” de lumea noastră și de problemele cu care ne confruntăm încât uităm să-nvățăm cum să ne pese de alții. Și totuși, acele alte persoane sunt cele care ne vor ajuta să ne atingem obiectivele. Unghiul mort înseamnă să nu înțelegi că a pretinde că-ți pasă de alții nu e totuna cu a da dovadă de empatie. Oamenii charismatici au capacitatea de a demonstra o empatie sinceră, autentică. Un alt unghi mort este să crezi că simpatia și empatia sunt unul și același lucru. E o diferență mare.

Aplicație

Poți începe să implementezi empatia în relațiile și conversațiile tale de zi cu zi, dar e nevoie de ceva exercițiu și evaluare. După fiecare întâlnire, întreabă-te ce ai făcut bine și ce poți face mai bine data viitoare. Încearcă acești pași pentru a-ți spori empatia:

- Pregătește-te mental pentru a auzi mesajul celuilalt.
- Ascultă cu urechile, mintea și inima.
- Citește limbajul trupurilor altora.
- Evaluează adevăratul mesaj care este transmis.
- Recunoaște sentimentele și emoțiile care sunt expuse.
- Exersează adoptarea perspectivei altuia.
- Răspunde cu empatie.

Exemplu

Nelson Mandela, fost președinte al Africii de Sud, este un exemplu extraordinar de empatie. A arătat lumii întregi că-i

pasă cu adevărat și că-și urmează întotdeauna valorile și principiile. Cunoștea importanța și puterea empatiei. Adeseori, spunea că: „Metoda cea mai bună de a cunoaște o persoană e să mergi doi kilometri în încălțările sale.” A petrecut 27 de ani în închisoare, fiind încarcerat pentru convingerile sale, și mulți sunt cei care ar fi vrut ca el să se răzbune pe cei ce l-au întemnițat. Dorea să îndrepte lucrurile, nu să caute răzbunare sau să producă și mai multe victime. A unit o țară divizată folosindu-se de exemplul personal, de empatia sa și de răbdare. Le-a cerut oamenilor să caute toleranța în locul răzbunării și să găsească puncte de înțelegere, nu prilejuri de dispute sau ceartă.

Cheia charismei

Deși e nevoie de ceva efort pentru a ajunge să stăpânești empatia, e prețioasă fiecare clipă pe care o petreci încercând să-ți îmbunătățești această abilitate. Când ești cu adevărat empatic, vei deveni mai de încredere și mai charismatic, vei avea o productivitate mai mare și vei putea să le inspire altora dăruire într-o mai mare măsură. O minte modernă, grăbită, nu cultivă tiparul mental și nici abilitățile necesare pentru empatie. Trebuie să cauți oportunități pentru a-ți dezvolta empatia. Începe simplu, prin a-ți pune două întrebări pe parcursul discuțiilor pe care le ai:

- Cum m-aș simți în locul interlocutorului meu?
- De ce se simte celălalt astfel?

Fă asta începând chiar de azi. Găsește o persoană față de care să dai dovadă de empatie și arată-i că-ți pasă cu adevărat.

Evaluează-ți empatia

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>		<i>Slab</i>			<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

CAPITOLUL 30

Respectul

Oferă ca să primești

Respectă-l pe altul, iar acela va face chiar mai mult pentru tine.

JOHN WOODEN

CHARISMA PE TERMEN LUNG înseamnă să pui preț pe oameni. E vorba aici de respectul pe care-l ai pentru alții și care conduce la și mai multă charismă și influență. Respectul e de-a dreptul viral, foarte contagios. Până să apuci să te dezmeticești, respectul se va fi răspândit în rândul tuturor. Când respectul este ridicat între doi oameni sau în cadrul unui grup, oamenii au mai multă încredere, sunt mai deschiși cu privire la sentimentele lor și sunt capabili să se concentreze în privința unui obiectiv. Învață să dezvolti respectul în rândul altora. Cu cât oferi mai mult respect, cu atât mai influent devii. Respectul nu se câștigă peste noapte; uneori e nevoie de mult timp pentru a se clădi. Ideea ar fi că felul în care se simt oamenii în privința ta este în legătură directă cu felul în care-i face să se simtă relația cu ei înșiși.

Cheia este să înțelegi că, pentru a emana charismă, trebuie să fii respectat și să oferi respect. Totu-i foarte simplu. Oferi respect și primești. Respectul de care ai parte e o combinație a felurilor în care te porți în toate relațiile tale. Când dai dovadă de respect și arăți că ești un om de caracter în ceea ce faci,

oamenii vor vedea cum interacționezi cu alții și vor vorbi despre asta. Vor fi de asemenea capabili să întrevadă respectul în tine de îndată. Un alt cuvânt care s-ar potrivi în context este *onorabil*. Poartă-te onorabil și ceilalți oameni te vor respecta, vor avea încredere în tine și te vor urma.

Dacă bagi de seamă că oamenii nu te iau în serios pe tine, mesajul tău sau compania ta, ar trebui să cauți un semnal care să-ți indice lipsa de respect. Deoarece lipsa de respect înseamnă lipsă de influență și indică lipsa charismei. Cu cât obții mai mult respect, cu atât vei fi mai de succes în felul în care comunici.

O idee simplă pe care ai putea s-o pui în practică ar fi aceea de a mulțumi pentru toate lucrurile pe care le fac alții pentru tine. Oamenii vor dori întotdeauna să discute despre două subiecte: despre ei înșiși și despre problemele lor. Dacă-i asculți pe oameni vorbind despre problemele sau dificultățile cu care se confruntă, vor simți că ești o persoană înțelegătoare, respectuoasă. Un asemenea răspuns te ajută să devii genul de om care-i face pe alții să se simtă bine cu ei înșiși și va parcurge un drum lung către momentul în care respectul lor va crește, pe măsură ce și tu îi faci să se simtă respectați.

Respectul poate fi floare la ureche, așa cum sunt manierele bune, de modă veche, pe care ți le-a insuflat mama. Sunt fundamentale în orice relații, la locul de muncă și au un rol important în capacitatea ta de a-ți menține charisma. Arăți apreciere? Oamenii se simt bine cu privire la ei înșiși când se află în preajma ta? Ce vor oamenii cu adevărat la locul de muncă? E vorba doar de puțin respect. Vor să fie motivați și recompensați pentru o treabă bine făcută. Au obosit din pricina lipsei de încurajări, a criticilor, favoritismelor, a faptului că niciodată nu le cere nimeni părerea. Nu critica pe nimeni

în fața altora, nu-ți vorbi de rău competitorii sau inamicii. Dacă faci astfel, oamenii se vor întreba întotdeauna ce spui despre ei când nu sunt de față.

Unghi mort

Dacă arăți o vagă politețe față de cineva, nu înseamnă că te porți respectuos față de acea persoană. A nu spune ceva rău-tăcios sau negativ nu înseamnă că-ți arăți respectul față de cineva. Acesta-i unghiul mort: crezi că arăți admirație, respect sau grijă față de cineva, dar interlocutorul nu te percepe astfel. Un gest frumos e un lucru bun, dar înseamnă el că arăți un respect sincer? Respectul se poate câștiga în timp și se poate pierde într-o clipită. Când arăți cu adevărat respect, uiți să te mai gândești la tine însuși. Ai grijă să treci drept respectuos în ochii tuturor celor pe care-i întâlnești.

Aplicație

Respectul trebuie să fie mutual. După ce-l arăți, te poți aștepta să-l și primești. Și-l poți arăta în multe feluri. Iată câteva lucruri pe care ai putea începe să le pui în practică atunci când interacționezi cu oamenii:

- Fii întotdeauna integru.
- Fii om de nădejde.
- Arată stabilitate pe termen lung.
- Pune-ți în practică în mod constant bunele maniere.
- Fii recunoscător față de alții.

Exemplu

Unul dintre cei mai respectați lideri de afaceri ai zilelor noastre este Michael Dell, din cadrul Dell Computers. Încă din

anii studenției a început o afacere cu componente de calculator în camera lui. A devenit o inițiativă atât de încununată de succes încât a renunțat la studii la 19 ani și a pus bazele unei companii care în cele din urmă a devenit Dell. A fost nevoit să înfrunte nenumărate piedici și o competiție intensă, dar Dell Computers a devenit una dintre cele mai profitabile companii care produce PC-uri din întreaga lume. Michael Dell continuă să fie un filantrop convins. Radiază respect. I s-au acordat nenumărate premii. A fost votat atât Omul Anului, cât și CEO-ul Anului. Când ești ales cel mai bun, înseamnă că oamenii te respectă.

Cheia charismei

Astăzi, încearcă să tratezi cu respect toți oamenii pe care-i întâlnești și să le arăți că sunt importanți pentru tine, indiferent că vorbim de secretara de la recepție, de directorul companiei sau de un portar. Toți cei pe care-i întâlnești te pot ajuta să-ți atingi obiectivele și să-ți dezvolti influența. Cea mai bună modalitate de a face asta ar fi să pui întrebări oamenilor despre ei înșiși și să le răspunzi la întrebări. Fii sincer în abordarea ta, arată respect și vei primi respect la rândul tău. Nu te plânge de nimic și nu-i critica pe alții pentru ceea ce spun sau fac. Aceste lucruri simple dovedesc preocuparea pentru alte persoane.

Evaluează-ți respectul

Adaugă scorul la pagina 222.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Foarte slab</i>	<i>Slab</i>				<i>Mediu</i>			<i>Bine</i>		<i>Perfect</i>

Informații suplimentare (lawsofcharisma.com)

- Articole;
- Secțiunea de fișiere audio: „How to Motivate Yourself and Others Every Time“;
- Fișă de lucru.

PARTEA A V-A

MECANISMELE
SUBCONȘTIENȚE
DE DECLANȘARE

Pur și simplu, un lucru pare corect
sau greșit

Fabulă: Vulpea căzută în gaură

O vulpe fugea, ȋopăia și se juca pe un câmp uriaș, bucurându-se de una dintre ultimele zile de toamnă. La un moment dat, sări peste un gard și se aruncă apoi cu capul înainte într-o groapă săpată de un țaran care voia să sape o fântână. Țăranul găsisese doar puțină apă, așa că lăsase groapa adâncă neacoperită. Speriată, vulpea sărea încolo și-ncoace, încercând să scape din noua temniță, dar întotdeauna cădea când era aproape să iasă. Nu reușea să se elibereze și devenea tot mai obosită și asudată. O altă vulpe trecea prin apropiere și își miji fața peste marginea gropii, întrebind-o pe prima vulpe ce făcea acolo.

— Ah, spuse vulpea dinăuntru, n-ai auzit? Se anunță secetă mare, și aici se pare că va fi singura apă din ținut. Te las să te alături dacă vrei să scapi de arșiță. Sări chiar acum, să te salvezi și tu.

Cea de-a doua vulpe se gândi la propunere, dar ceva, pur și simplu, nu părea în regulă. O vulpe prietenoasă îi spunea că voia să-i vină-n ajutor și să-i salveze viața, dar fiecare părticică din ea îi spunea să fugă.

— Haide, a spus prima vulpe, sări încoace, dacă nu vrei să mori.

Vulpea dinăuntru spera în secret să sară pe spinarea celei de-a doua vulpi și de aici să poată pleca în libertate, lăsând-o pe nou-venită în locul ei. Vulpea care privea în groapă de deasupra a spus:

— Vin mai târziu.

Apoi a luat-o la fugă, lăsând-o prizonieră pe prima.

Semnificație

Oamenii, de regulă, își vor urma instinctul când li se va cere să facă un anumit lucru. Când ceva nu li se pare în regulă, oamenii vor veni de obicei cu o scuză, o minciună, vor opune rezistență sau vor fugi pur și simplu dintr-o anumită situație. Ce gen de sentimente produci de obicei în sufletul altora? Ești mințit? Au încredere în tine? Alții te plac? Ești respingător?

Dacă-ți dorești să te numeri printre oamenii charismatici, trebuie să știi cum să-i citești pe oameni și cum te citesc ei pe tine. Cei mai mulți oameni nu sunt pregătiți în arta și știința naturii umane și a interacțiunilor sociale. Pur și simplu, când se află în preajma ta simt ceva, fie bun, fie rău. Când interacționezi cu alți oameni, trebuie să-ți poți gestiona nu

doar primele impresii, ci și pe toate celelalte care urmează. Ceilalți te judecă atât în mod conștient, cât și subconștient.

Cea din urmă parte a cărții de față te va învăța cum să înțelegi mecanismele subconștiente ce determină felul în care alți oameni răspund în prezența ta. Vei dobândi o încredere în tine extraordinară și charismă când vei avea capacitatea nu doar de a-i citi pe alții, ci de a declanșa sentimentele și stările corecte pe parcursul fiecărei întâlniri. Tot ce faci sau spui poate afecta emoțiile celorlalți, felul în care ei simt în ceea ce te privește.

Cei mai mulți oameni sunt de părere că, dacă le prezentăm altora toate datele, informațiile și raționamentele, lucrurile vor decurge în mod favorabil. *Greșit!* Avem cu siguranță o latură logică, dar studiile arată că suntem extrem de emoționali. Subconștientul nostru și emoțiile sunt factori extrem de importanți pentru deciziile pe care le luăm și influențează felul în care-i simțim pe alții și cum ne purtăm cu ei. Știai că până la 95% din influență depinde de un element declanșator subconștient?¹ Asta înseamnă că înclinațiile — „Pur și simplu mi se pare bine“, „Pare-n regulă pentru mine“, „N-am încredere în tipul ăsta“ — se bazează pe reacții subconștiente, emoționale. Aceste 95% dintre gânduri și sentimente se petrec în subconștient fără să ne dăm seama. Cu alte cuvinte, conștiința realității pe care o încercăm este rezultatul unor elemente declanșatoare subconștiente.

Un element declanșator subconștient este un sentiment de genul „Îmi place sau nu de persoana cutare“. Tot ce spui și tot ce faci poate declanșa un răspuns (bun sau rău) în alții. Poate fi vorba de alegerea cuvintelor, de tonul vocii, de gesturile pe care le faci, de înfățișare; poate fi vorba și de atmosferă, de efectul muzicii sau de starea de spirit a publicului. Când devii charismatic, vei fi capabil să-i citești pe oameni, să identifici la ei tipare de comportament și să știi la ce soi de emoții dai naștere. Comportamentul uman este de regulă predictibil; cu toții avem anumite elemente declanșatoare sau reacții emoționale. Charisma pe termen lung depinde de cunoașterea acestor elemente și a felului în care ele funcționează.

Sesizezi puterea pe care ți-o dă înțelegerea felului de a acționa al oamenilor și capacitatea de a pătrunde în mințile lor? Cum se simt alții cu

¹ Joseph Sugarman, Ron Hugher și Dick Hafer, *Triggers: 30 Sales Tools You Can Use to Control the Mind of Your Prospect to Motivate, Influence and Persuade*, Delstar Pub, 1999, p. 9.

adevărat în ceea ce te privește și ce cred ei despre tine? Cum ar fi dacă ai ști întrebările și obiecțiile care li se năzăresc în minte? Dar dacă ai cunoaște ceea ce-i motivează mai mult și mai mult și ce sentimente nutresc? Dacă ai putea identifica momentele în care alții îți spun adevărul sau când te mint? Pe măsură ce discuția despre elementele declanșatoare subconștiente avansează, ar trebui să înțelegi că noi, oamenii, petrecem puțin timp (sau deloc) procesând bombardamentul constant de informații din jurul nostru. Nu avem timp să filtrăm totul rațional, așa că ne dezvoltăm scurtături mentale. Avem tendința de a ne urma sentimentele, chiar dacă nu recunoaștem asta. Întotdeauna răspundem mai mult în fața instinctelor, a intuiției și a altor elemente emoționale declanșatoare, decât în fața logicii și a rațiunii. Vrem doar să simțim că lucrurile sunt în regulă. Suntem ființe emoționale care iau decizii, de regulă în mod subconștient, și doar uneori suntem influențați de o umbră de logică.

Pe măsură ce-ți vei dezvolta charisma, îți vei da seama că majoritatea influenței tale va funcționa la un nivel inferior celui al gândirii conștiente. Când îi întrebi pe alții de ce sunt de părere că o anumită persoană ar fi charismatică, vei primi numeroase răspunsuri standard, dar realitatea e că, pur și simplu, au simțit charisma. Această realitate te va mobiliza să-i influențezi pe alții și să-i faci să ajungă la o stare mentală potrivită. Vei avea relații mai bune, vei fi mai charismatic, vei stăpâni abilitatea de a-i influența pe oameni și-ți vei îmbunătăți veniturile.

Vom discuta în cele ce urmează despre cinci categorii de elemente declanșatoare subconștiente.

Abilități și trăsături necesare

- *Prezentări verbale*: cuvinte, debit verbal, modularea vocii;
- *Comunicare nonverbală*: gesturi, spațiu, mișcare;
- *Stări emoționale*: emoții, stare de spirit, sentimente;
- *Înfățișare fizică*: îmbrăcăminte, accesorii, grad de atractivitate;
- *Mecanisme de respingere*: ce anume conduce la rezistență.

CAPITOLUL 31

Prezentările verbale

Chiar e vorba de cum spui

ÎI JUDECĂM PE ALȚII DUPĂ VOCE. Dacă pari fie nesigur și timid, fie arogant și exigent, abilitatea ta de a câștiga charismă se va clătina vizibil. Vocea ta e o carte de vizită: trebuie să transmită încredere, curaj, convingere. Vocile charismatice au un volum blând, accentuarea variază, articularea lor este foarte bună și au inflexiuni plăcute. Vocea ta fie te va apropia de public, fie nu se va crea o legătură între tine și cei care te ascultă, tot la un nivel subconștient.

Ce anume declanșează în oameni vocea ta? Folosești cuvinte respingătoare? Felul în care-ți ambalezi cuvintele și-n care le rostești poate produce energie și entuziasm. Cuvintele potrivite îi vor captiva pe ascultătorii tăi, după cum unele alese greșit îi vor îndepărta. Vorbele potrivite și tonul bine ales te pot ajuta să stabilești o legătură puternică, astfel încât vei deveni mai influent. Vocea ta trebuie să fie una interesantă, lesne de ascultat dacă ai de gând să-ți ajuți în loc să-i pui bețe-n roate capacității tale de a câștiga charismă și de a-i influența pe alții.

Cu cât înveți mai multe despre prezentările verbale, cu atât vei fi mai capabil să-ți păstrezi charisma și influența. Vorbele

pe care le folosești îți influențează atitudinile, convingerile și emoțiile. Oamenii charismatici înțeleg importanța folosirii limbajului în modalități care pot stârni gânduri și sentimente aprinse în mintea celor din public, și care i-ar putea face să treacă la fapte. Bănuiesc că știi regulile de bază ale folosirii limbajului, dar ar trebui să te străduiești să înveți cum să-l folosești în avantajul tău. Vei deveni mai adaptabil, mai capabil de personalizări și de influențare și mai ușor de înțeles.

Pentru a crea o prezentare verbală eficientă, trebuie să înțelegi următoarele aspecte fundamentale ale „ambalajului” verbal:

1. *Alegerea cuvintelor*: Fiecare cuvânt pe care-l folosești are impact asupra charismei. Cuvintele îi ajută pe oameni să-și formeze gânduri, sentimente sau atitudini cu privire la o persoană sau un subiect. Când ajungi să stăpânești alegerea cuvintelor, vei deveni mai credibil și convingător. În caz contrar, vei ajunge să-i respingi pe oameni și vei fi perceput ca fiind un om slab și ineficient. Cuvintele potrivite și limbajul ales vor varia de la un context la altul, de la om la om și de la eveniment la eveniment. Un singur model nu se potrivește în orice context. Alegerea cuvintelor poate fi de asemenea esențială pentru a destinde situații tensionate emoțional sau pentru a-i face pe oameni să-ți accepte punctul de vedere și a-ți spori charisma.
2. *Debitul verbal*: Debitul verbal e noțiunea care-ți spune cât de repede vorbești. Discursurile rostite într-un ritm rapid sunt considerate mai influente și mai încărcate de charismă decât cele rostite încet, sau chiar cu o viteză moderată, deoarece oamenii care vorbesc repede trec drept competenți și cunoscători. Când debitul tău verbal general e unul rapid, oamenii îți acordă mai multă atenție și au mai puțin timp să se gândească la alte lucruri. Desigur, ar trebui să variezi oarecum debitul verbal, altminteri oamenii ar

putea deveni tensionați și astfel să nu te mai ia în seamă. Ai grijă ca debitul tău să nu fie întotdeauna rapid, lipsit de variație; vei fi judecat ca fiind mai puțin sincer și mai orientat spre propria persoană. Încetinește-ți discursul atunci când ai ceva important sau serios de spus ori când dorești să pari gânditor. Iuțește ritmul când vei dori să creezi entuziasm și energie. Într-o întâlnire între patru ochi, reglează-ți debitul verbal la început în funcție de interlocutor, după care, pe parcursul prezentării, crește ritmul treptat.

3. *Cuvinte sau sunete de umplură*: Probabil că le folosești și nici măcar nu-ți dai seama. Cei mai mulți dintre noi au impresia că nu au o problemă cu vorbele sau sunetele de umplură din discurs, dar, de fapt, se înșală. Știi foarte bine despre ce vorbesc: „ăăă“, „mmm“, „ah“ sau chiar „știi“. Acest gen de cuvinte de umplură îți pot distruge prezentarea, pot enerva pe mulți oameni, îți pot afecta credibilitatea și-i pot încorda pe ascultători. Câteva vorbe sau sunete în plus, pe ici, pe colo, nu-s o problemă mare, dar cei mai mulți dintre oameni au tendința de a viola grav această regulă. Probabil că ai auzit oameni umplând în felul lor propriu tăcerea dintre gânduri. Uneori îi veți auzi rostind primele două-trei cuvinte dintr-o propoziție, până când creierul lor „prinde din urmă“ fraza. Alții s-ar putea să spună „OK“ sau „frate“ la sfârșitul fiecărei propoziții, de parcă ar verifica dacă încă-i asculți. Antrenează-te să elimini toate cuvintele de umplură din prezentările tale verbale.

4. *Tonul și inflexiunile vocii*: Tonul reprezintă nivelul frecvenței vocii. Dacă ai un ton acut, ești considerat o persoană emoționată, incitată, vulnerabilă. O tonalitate mai gravă tinde să indice mai multă putere, încredere, siguranță. O voce scăzută e considerată de obicei mai ușor de crezut, mai sinceră, mai de încredere. Tonalitatea e cel dintâi lucru pe care-l evaluăm când ne hotărâm dacă vocea

unei persoane este plăcută sau ne irită. Variația tonalității îi va ajuta de asemenea pe ascultători să fie mai alerți, mai atenți, și nu vei părea monoton în vorbire. *Inflexiunea* este momentul în care schimbi tonalitatea vocii. Vei observa că oamenii influenți folosesc inflexiunile vocii pentru a arăta încredere sau autoritate. La sfârșitul propozițiilor, vor folosi de regulă o tonalitate descendentă. Cei mai mulți oameni care nu sunt încrezători sau au dubii tind să folosească un ton ascendent spre sfârșitul propozițiilor.

5. *Volumul*: Acest aspect care ține de vorbire este lesne de înțeles și folosit de multe ori abuziv. Nu ai decât trei opțiuni: prea încet, prea tare, întocmai cât trebuie. Dacă publicul nu te poate auzi, atunci va fi foarte greu să-ți păstrezi charisma sau să fii influent. Când ascultătorii sunt nevoiți să-și ciulească urechile pentru a te auzi, în cele din urmă vor renunța să te mai asculte. Pe de altă parte, unii oameni ar putea avea tendința să țipe sau să vorbească extrem de tare, fapt care ar putea produce tensiune și supărare. Roagă pe cineva să stea în spatele încăperii și să-ți evalueze volumul vocii, ori cere unui prieten la telefon să-ți spună dacă vocea ta sună bine. A ridica volumul pentru a avea mai mult impact nu e o măsură la fel de eficientă cu a coborî tonul vocii. Când vrei ca publicul să se aplece într-adevăr înaintea și să te asculte cu atenție, încearcă să vorbești ceva mai încet.

6. *Articularea*: Când vorbești cu cineva sau ții un discurs, articulează foarte clar fiecare cuvânt sau frază. O prezentare limpede și coerentă emană concordanță. O articulare bună indică adeseori competență și credibilitate. Chiar și o articulare ușor ezitantă sugerează lene sau lipsa educației. Un alt motiv extrem de practic pentru a articula corect cuvintele este acela de a fi mai ușor pentru public să te urmărească, să dea atenție mesajului tău și să-l înțeleagă. E mult

mai probabil ca oamenii să fie cucerți de mesajul tău și să-ți simtă charisma când ești ușor de înțeles.

7. *Tăcerea*: Face cu adevărat parte tăcerea din prezentările tale verbale? Da. O pauză discursivă bine calculată poate atrage oricând și oricui atenția. Ascultătorii pot simți că e pe cale să se-nîmple ceva important. Pauzele le îngăduie celor din public să se pregătească mental pentru ce ai tu de spus, iar ție îți permit să scoți în evidență o anumită idee. Folosește pauzele intenționate pentru subiectele pe care le consideri cele mai importante. O pauză nu doar că ajută la creșterea înțelegerii, ci îți și dă răgazul de a-ți aduna gândurile. Folosește pauzele pentru a atrage atenția, a scoate lucruri în evidență, a crea o anumită stare. Pe măsură ce te apropii de pauză, păstrează o tonalitate ușor acută; astfel se creează un soi de suspans, iar pauza capătă o anumită energie. Dacă vei opta spre o tonalitate în scădere, mai degrabă vei anula efectul pauzei și se va obține un sentiment de deznodământ, în loc de unul de suspans.

Cu ce rămâi

Vocea lucrează în favoarea sau împotriva ta? Datorită nuanțelor, sentimentelor, stărilor pe care le-ai putea transmite prin intermediul vocii, ar fi o idee să ți-o înregistrezi și să te asculți. Știu că un asemenea exercițiu poate fi dureros într-o oarecare măsură, dar merită. Ce așteptări anume proiectează vocea ta? Sună convingător și fascinant? Pe lângă mesaj, ascultă-ți timbrul vocal, debitul, volumul, tonalitatea și felul în care articulezi. O folosire eficientă a acestei palete variate de opțiuni atrage și menține atenția. Dacă nu-ți place cum sună, trage aer adânc în piept și găsește o soluție. Multor oameni le displac propriile voci. Ai grijă să asculți cu atenție, sesizând amănunte concrete care nu-ți plac, în loc de o reacție generală

de a spune că nu-ți place nimic la vocea ta. Concentrează-te asupra aspectelor precise ale vocii pe care ai dori să le schimbi, apoi fă îmbunătățiri rând pe rând. Un mic reportofon s-ar putea să se dovedească antrenorul tău cel mai bun.

CAPITOLUL 32

Comunicarea nonverbală

Gesturile întrec vorbele

PENTRU A-ȘI CAPTIVA ȘI FERMECA ascultătorii, oamenii charismatici se exprimă prin modalități nonverbale pozitive. În timpul fiecărei întâlniri, oamenii charismatici au grijă ce gesturi folosesc și ce nu folosesc. Gesturile lor ar putea părea spontane, dar, de fapt, sunt foarte bine planificate și exersate. Gândește-te la corpul tău ca la un suport. Ai de spus o poveste și cauți să atragi atenția publicului. Ai grijă ca gesturile pe care le faci să fie pozitive și să fie văzute drept firești și încărcate de sens.

Oamenii charismatici nu doar că folosesc corect gesturile nonverbale, ci au și capacitatea de a le citi și interpreta pe cele nonverbale ale altora. Când ai capacitatea de a citi oamenii astfel, poți obține informațiile de care ai nevoie pentru a te schimba pe tine și prezentarea ta, pornind de la ceea ce citești. Când ești conștient de propriul limbaj corporal, îți poți sincroniza elementele nonverbale pentru a te face plăcut de îndată și a stabili legături cu alții. Poți produce elemente declanșatoare subconștiente pozitive. Dacă nu îți poți ține-n frâu elementele nonverbale, ai putea trece drept om timid, emoționat, care nu deține controlul.

Să privim cu atenție diferitele părți ale corpului și felul în care gesturile noastre pot fi percepute fie ca pozitive, fie negative, fie înșelătoare. Ține minte că urmărești anumite mănunchiuri de informații, adică minimum două sau trei elemente nonverbale care se petrec în același timp. Un singur semn nonverbal nu definește exact ce se petrece.

Ochii

Ai grijă să fie suficient de multă lumină în încăperea pentru ca publicul să-ți poată vedea ochii. Nu purta niciodată ochelari de soare când încerci să câștigi influență sau charismă. Cât privește citirea celor din public, ochii îți pot oferi munți de informații. Când înveți să citești ochii altora, poți sesiza înșelătoria și poți stabili ce anume simte cineva. Când cineva încearcă să te tragă pe sfoară, caută unul dintre următoarele indicii:

- Contact vizual forțat sau scăzut;
- Clipit insistent;
- Pupile dilatate.

Mâinile

Mâinile sunt un excelent semn pentru a vedea ce gândesc ceilalți, ce simt și cum sunt percepuți. Strângerea pumnului te îndepărtează de mesajul pe care vrei să-l transmiți și indică mânie, agresivitate sau tensiune. Dacă stai cu mâinile strânse sau încrucișate de-a curmezișul corpului, adopți o postură închisă, care nu-i face pe oameni să se deschidă. Dacă lași drepte mâinile pe masa din fața ta s-ar putea să transmiți semnalul că ești de acord într-o anumită privință. Pe de altă parte, dacă-ți pui mâinile-n șolduri exprimi sfidare ori caracter

dominator. Când cineva încearcă să te tragă pe sfoară, caută unul dintre următoarele indicii la mâinile sale:

- Mișcări rare ale mâinilor;
- Ascunderea unor zone ale feței cu mâinile;
- Palme transpirate.

Picioarele

Dacă picioarele cuiva sunt îndreptate către tine, e semn de interes. E valabil și reversul, dacă picioarele sunt îndreptate într-altă parte, ai pierdut interesul ascultătorului. Picioarele încrucișate pot fi semn că persoana respectivă se simte ciudat, deloc în largul său. Bătutul din picior indică ori faptul că persoana respectivă și-ar dori ca tu să taci, ori un semn de plictiseală. Când unul dintre picioare ajunge sub șezut, e semn că persoana se simte confortabil în prezența ta și se bucură de vizită. Când cineva încearcă să te tragă pe sfoară, caută unul dintre următoarele indicii la picioarele sale:

- Încrucișări frecvente;
- Bătut sau legănat din picior;
- Picioare ascunse sub scaun.

Umerii și brațele

La fel ca-n cazul picioarelor, dacă umerii interlocutorului sunt pe aceeași linie cu umerii tăi, ai stabilit o legătură cu persoana respectivă. Când un grup de persoane stau împreună, aliniamentul umerilor lor va avea tendința de a semăna mai degrabă cu un cerc, atunci când între ei există o conexiune. Încrucișatul brațelor ar putea fi un semn de respingere. Știm de asemenea că, dacă oamenii încep să-și ciupească sau să tragă de mâini ori brațe, devin nervoși. Dacă vezi o ridicare

din umeri, asta ar putea indica o formă de deconectare. Când cineva încearcă să te tragă pe sfoară, caută unul dintre următoarele indicii la brațele și umerii săi:

- Încrucișatul brațelor;
- Umeri îndreptați într-altă parte;
- Ridicat din umeri.

Capul

Capul este de asemenea un semnal excelent pentru a ști ce se întâmplă în interiorul unei persoane. Aceasta-i partea corpului pe care cei mai mulți dintre oameni încearcă să o controleze în timpul unei conversații deoarece o conștientizează cel mai mult. Când capul cuiva începe să se-ncline ușor, înseamnă că ai început să captezi atenția persoanei respective. (Animalele fac asta la rândul lor, când se străduiesc să adune mai multe informații.) Sprijinirea capului în mâini înseamnă că legătura s-a pierdut și ar putea fi semnul unei lipse de interes. Când oamenii devin emoționați sau nervoși, capul este irigat mai mult cu sânge și vei vedea că-și ating mai des diverse părți ale capului, vei putea observa schimbări în culoarea pielii și/sau o creștere sau o scădere a mișcărilor. Când cineva încearcă să te tragă pe sfoară, caută unul dintre următoarele indicii la capul său:

- Mușcatul buzelor;
- Uscarea gurii;
- Înroșirea nasului sau a urechilor.

Corpul

Numărul de mișcări e un semn excelent. Când între doi oameni există o legătură, crește numărul de mișcări; când

există o deconectare, mișcarea fizică va fi minimă. Gesturile în ansamblu și mișcările corporale vor scădea când ai pierdut legătura cu cineva. Când emoționezi sau stresezi pe cineva, vei sesiza o schimbare de postură. Fii atent doar la șira spinării. Aplecarea într-o parte sau o postură prea dreaptă înseamnă deconectare. Dacă umerii ori coloana vertebrală a ascultătorilor sunt îndreptate înspre tine, începi să stabilești o legătură. Când cineva încearcă să te tragă pe sfoară, caută unul dintre următoarele indicii la corpul său:

- Transpirație abundentă;
- Mai multe gesturi-reflex;
- O deplasare fizică înapoi.

Atingerea

Atingerea este un element declanșator nonverbal care-ți poate ajuta sau afecta capacitatea de conectare deoarece celor mai mulți dintre oameni le place să fie atinși. Trebuie să fii atent și cu băgare de seama la un mic procent din populație, oameni cărora nu le place să fie atinși nicicum. În cele mai multe cazuri însă, atingerea îi poate relaxa pe oameni, făcându-i mai receptivi față de tine și de ideile tale.

Când spun atingere, nu spun să iei oamenii pe sus; mă refer la o atingere lipsită de orice formă de amenințare, pe brațul cuiva, pe umăr, spate sau mână. Atingerea ne face să ne simțim apreciați și plăcuți.

Printr-o singură atingere, totuși, oamenii pot fie stabili, fie distruge o legătură: strângerea de mână. Felul în care strângi mâna va influența modul în care oamenii își vor aminti de tine. Strângerea de mână spune o poveste despre tine; stabilește o primă impresie care ar putea dura o veșnicie. O fermă

strângere de mână îi va face pe alții să se simtă apreciați și apropiați de tine. Și totuși, unii oameni refuză să strângă mâna. Chiar și o mică ezitare în a da mâna cu cineva îți poate periclita grav abilitatea de a-ți face prieteni. O strângere greșită de mână te poate da înapoi cu o oră în ceea ce-nseamnă stabilirea unei legături. Ai grijă să dai mâna în mod corect. Fiecare strângere de mână pe care o faci ar trebui să fie ușor diferită. Învață să oglindești strângerea de mână a celuilalt și să o modifice în funcție de persoană, cultură, situație.

Care sunt cele mai mari plângeri în privința strângerilor de mână?

- Încleștări zdrobitoare;
- Atingeri blege;
- Exces de strângeri succesive;
- Mâini transpirate;
- Prinderea și strângerea degetelor;
- Mâini reci.

Amănunte pentru o strângere de mână excelentă?

- Alinierea umerilor;
- Oglindirea tăriei celuilalt;
- Ridicarea în picioare, dacă stai jos;
- Un zâmbet sincer și contact vizual;
- Trei sau patru scuturări succesive ale mâinii;
- Brațul extins complet.

Cu ce rămâi

Exersează-ți capacitatea de a-i citi pe oameni în fiecare situație cu care te confrunți pe parcursul zilei. Închide sonorul unui film sau serial pentru a putea citi și interpreta mai bine limbajul corpului. Fii conștient de propriile mișcări corporale

și de comportamentul nonverbal. E nevoie de ceva efort pentru a deprinde limbajul corpului, dar recompensele vor dura o viață-ntreagă. Ia aminte la următoarele gesturi. Apoi pune în practică elementele care ajută la stabilirea de conexiuni și evită-le pe cele care te deconectează.

Elemente nonverbale care-ți arată că stabilești legături:

- Cap ușor înclinat;
- Dat din cap ușor;
- Postură relaxată;
- Aplecare înainte;
- Început de zâmbet;
- Creșterea contactului vizual;
- Ogindirea mișcărilor celuilalt;
- Cealaltă persoană te atinge;
- Palme deschise;
- Picioare neîncrucișate.

Elemente nonverbale care-ți indică faptul că pierzi o anumită legătură:

- Capul ținut în palme;
- Transpirație;
- Umeri îndreptați într-o altă direcție;
- Postură rigidă;
- Mișcări care devin mai mult mecanice;
- Încrucișarea brațelor;
- Încrucișarea picioarelor;
- Mușcatul buzelor;
- Înroșirea urechilor;
- Frecatul nasului.

CAPITOLUL 33

Stările emoționale

Înțelegerea sentimentelor și a stărilor de spirit

OAMENII CHARISMATICI ȘTIU că între logică și emoție e o linie de demarcație foarte fină. Pentru a influența pe cineva, trebuie să le ai pe ambele, dar să fii conștient că emoțiile oamenilor vor prevala față de logică întotdeauna. S-ar putea să ai capacitatea de a formula un argument logic, dar trebuie să înțelegi emoțiile dacă vrei să devii mai charismatic. Foarte puțini sunt cei care înțeleg cu adevărat felul în care stările emoționale, sentimentele, elementele declanșatoare subconștiente și stările de spirit îi afectează pe alți oameni și-ți influențează abilitatea de a-ți menține charisma și influența.

Logica tinde să fie temporară, în vreme ce emoția îți va purta mesajul în viitor. Emoția ne inspiră să acționăm, în vreme ce logica ne oferă justificări pentru acțiunile respective. Cei mai mulți oameni nu pot distinge cu adevărat între logică și emoție. Chiar și identificarea numeroaselor emoții pe care le resimți pe parcursul zilei e dificilă. Oamenii nu pot anticipa ce emoții vor simți, pentru câtă vreme și cât de puternice vor fi acestea. Vor simți doar dacă tu și/sau mesajul tău îi determină să se simtă bine sau rău. Obiectivul tău

este fie să modifice starea emoțională a altora, dacă e în defavoarea ta, fie s-o menții, dacă îți este prielnică.

Stările de spirit ne afectează fiecare aspect al ființei noastre. Nici măcar nu ne dăm seama în cea mai mare parte a timpului că stările noastre de spirit ne afectează modul de a gândi, raționamentul și dorința de a ne lăsa influențați. Gândește-te: uneori ești dispus să fii influențat, alteori însă te vei împotrivi cu orice preț. Când oamenii pe care încerci să-i influențezi sunt într-o stare de spirit bună, sunt mai lesne de influențat. Opusul este de asemenea adevărat. Dacă traversează o stare de spirit proastă, oamenii au tendința de a-și spori rezistența, devenind mai greu de influențat. Oamenii charismatici pot crea starea de spirit potrivită la timpul potrivit. Îi pot face pe alții mai bucuroși. Când oamenii se simt fericiți, au tendința de a nutri mai multe gânduri pozitive și de a-și aminti experiențe plăcute. Când sunt într-o stare negativă sau rea, au tendința de a favoriza gândurile negative și de a selecta din memorie informații negative.

Abilitatea ta de a schimba starea de spirit a oamenilor și de a ține în frâu emoțiile reprezintă un factor fundamental în capacitatea de a-ți menține charisma. Emoțiile pe care ei le resimt se potrivesc cu mesajul tău? Emoțiile lor îți ajută sau îți afectează capacitatea de influențare? Starea lor de spirit îți scade din charismă? Ai de-a face cu cineva capabil să treacă de la o emoție la alta într-o fracțiune de secundă și totodată să te prindă nepregătit? Să privim împreună o parte dintre cele mai comune emoții, să le descoperim semnificația, ce-nseamnă ele pentru tine când încerci să-i influențezi pe alții.

Emoții care-ți diminuează charisma și care-ți scad abilitatea de influențare

Mânia

Mânia e un semn că ceva nu e-n ordine. Este de asemenea cunoscută drept o emoție secundară. Cu alte cuvinte, ceea ce spun oamenii că-i înfurie și motivul pentru care sunt ei supărați de fapt sunt două lucruri diferite. Poți diminua furia cuiva identificând adevărata pricină a mâniei sale. Cere-i ajutorul persoanei respective, întreabă-l de păreri și sfaturi. O astfel de cerere, de obicei, le va fărâmița furia, ba chiar e posibil să le schimbe complet comportamentul. Nu-ncerca să folosești furia pentru a scoate ceva în evidență sau pentru a stârni o reacție. O asemenea încercare, de obicei, se va întoarce împotriva ta.

Grijile

Când cineva e îngrijorat sau preocupat de ceva ce se petrece chiar acum sau s-ar putea întâmpla în viitor, abilitatea ta de a-i schimba starea de spirit sau de a-l influența scade. Grijile îi fac pe oameni să se simtă nervoși, neliniștiți, cuprinși de anxietate. Se poate spune despre griji că reprezintă o viziune negativă asupra viitorului. Îți poți ajuta în acest caz ascultătorii aducându-i înapoi cu picioarele pe pământ, în prezent. Grijile încă persistă atunci când înlocuiești imaginile negative cu echivalentul lor pozitiv. O altă cale de a domoli grijile ar fi aceea de a-i ajuta pe cei îngrijorați să ia o decizie. Când se iau anumite hotărâri, grijile scad.

Frica

Frica înseamnă anxietate sau tensiune provocată de sentimentul unui pericol iminent sau de o neliniște. Posibilitatea

de a fi rănit poate fi reală, dar sentimentul este de obicei rezultatul unei imaginații mult prea active. Frica ne motivează și ne îndepărtează de neplăcutele circumstanțe care însoțesc un anumit pericol. Logica ajută rareori când vine vorba de reducerea fricii. Cheia înțelegerii fricii este să realizezi că acest sentiment a fost deprins dintr-o experiență anterioară. Ține minte că, pentru oameni, frica pare ceva extrem de real. Ai grijă ca, atunci când cineva se teme, să-i oferi o soluție. În acest caz, sarcina ta de om extraordinar de influent ar fi aceea de a-l ajuta să se simtă în stare să-și depășească teama.

Factori externi care afectează emoțiile

Acum că ai înțeles câteva dintre emoțiile fundamentale, trebuie să discutăm despre factorii externi care pot modifica percepțiile altora despre tine sau despre ceea ce-i înconjoară. Factorii externi pot schimba percepții, stări de spirit, emoții. Acest fenomen nu e ceva ce-ar putea fi cuantificat de către ascultătorii tăi. Să învățăm în ce mod putem schimba starea mentală a altora și modul în care aceștia se simt.

Muzica

Muzica se află în strânsă legătură cu emoțiile noastre, sentimentele, stările de spirit. Probabil că încă îți amintești acea piesă favorită care se cânta în timpul unui dans cu iubita din liceu. Instantaneu, ești transportat înapoi în trecut și poți experimenta o parte din aceleași emoții trăite atunci. Muzica are un impact puternic asupra noastră și declanșează de îndată stări de spirit sau amintiri. Înțelege faptul că muzica poate declanșa sentimente bune sau rele și-ți poate aduce în minte amintiri bune sau rele. Știm bine că muzica te poate adormi, îți poate da mai multă energie, te poate transpune într-o

dispoziție romantică sau te poate face să-ți dorești să-i tragi un pumn persoanei de lângă tine.

Mirosul

Simțul nostru olfactiv ne poate provoca amintiri sau stări de spirit mai rapid decât muzica. Un miros potrivit te poate face să te simți în largul tău sau să ți se pară că ai fi prieten cu cineva dintotdeauna. Aroma nepotrivită va provoca o reacție opusă. Îi va îndepărta pe ceilalți, îi va face să se simtă stânjeniți, să nu te placă și să nu-și dorească să se afle în preajma ta. Una dintre cele mai importante plângeri ale mele în privința mirosului este parfumul excesiv. Chiar crezi că e nevoie de atât de mult? Îți dorești să miroși a curat, dar nu trebuie pentru asta să aluneci în butoiul cu apă de toaletă (cel puțin, nu în lumea afacerilor). Un miros ciudat îți poate plasa interlocutorul într-o stare mentală nepotrivită, astfel încât nu-l vei mai putea influența.

Culorile

Culorile contează mai mult decât îți închipui. Culorile pot declanșa o stare de spirit, un sentiment, o atitudine. Ele acționează astfel la un nivel subconștient; nici măcar nu ne dăm seama ce se petrece. Reacția la o culoare sau alta poate diferi de la cultură la cultură, dar culorile au o mare importanță. Companiile mari cheltuie milioane de dolari an de an doar pentru a se hotărî ce culori să folosească pentru ambalajul unui produs nou. Cu toții avem reflexe, facem asocieri ascunse între anumite sentimente și diverse culori. Culorile ne influențează modul de a gândi și reacțiile. Învață să alegi culorile potrivite pentru a trăi exact experiența pe care ți-o dorești, într-o stare mentală potrivită.

Cu ce rămâi

Dă-ți seama mai bine în ce fel mediul înconjurător și stimulii externi îți sprijină sau îți afectează capacitatea de a-ți păstra charisma sau de a deveni mai influent. Când vei ajunge să stăpânești foarte bine aceste abilități, vei fi capabil să produci sentimentele, emoțiile și răspunsurile dorite în rândul celor din public. Poți învăța cum să creezi experiența pe care ți-o dorești și cum să-i ajuți pe ascultători să se simtă mai deschiși, mai confortabil, mai dornici de a fi influențați.

CAPITOLUL 34

Înfățișarea fizică

Nu judeca (Mda, cum să nu!)

CONTEAZĂ ÎNFĂȚIȘAREA FIZICĂ? Suntem învățați să *nu* îi judecăm pe alții după cum arată, dar cu toții facem asta. O evaluare pozitivă asupra ta îți va spori charisma și capacitatea de influențare, în vreme ce una negativă înseamnă că abilitatea ta de influențare și charisma tocmai s-au îndepărtat de la trasa ideală. Pari bine făcut, înalt, gras, în formă? Fizicul a fost dintotdeauna asociat cu charisma. Forma și aspectul feței și corpului tău influențează de asemenea verdictele altora. Fiecare element al înfățișării tale modifică felul în care ești perceput. Știu că nu-i tocmai cinstit, dar a venit vremea să discutăm despre cum merg lucrurile în realitate.

Iată câteva realități pe care le cunoaștem despre înfățișarea fizică.

- Fețele de adulți cu trăsături de copil trec drept cinstite.
- Greutatea în exces scade credibilitatea.
- Frunțile înalte sporesc impresia de inteligență.
- Tunsorile vechi scad capacitatea de relaționare.
- Oamenii mai înalți sunt mai credibili și au putere mai multă.
- Părul facial scade încrederea.

- Posturile cocârjate îi îndepărtează pe oameni de tine.
- Urechile mai mari decât normalul scad percepția de inteligență.
- Dinții albi sunt considerați mai atrăgători.

Înfățișarea ta este judecată atât prin prisma unor caracteristici pozitive, cât și a altora, negative. Trăsăturile tale pozitive îi pot face pe oameni să-și schime în bine felul în care te percep. Când ai o înfățișare plăcută, oamenii au tendința de a te asocia automat cu unele calități precum inteligența sau cea de a fi om de încredere. Interesant este că nu-ți dorești să arăți prea bine, prea chipeș, prea frumos. Dacă ești nemaipomenit de frumos sau de chipeș, apropierea de oameni poate fi dificilă deoarece ei ar putea simți că joci la un alt nivel, mult mai sus. Micile neajunsuri fizice ne domolesc mecanismele defensive și ajungem să ne apropiem mai lesne de cineva. Nu mă refer la diformități fizice evidente, ci la mărunțișuri precum un început de chelie, o cicatrice mică sau chiar un nas cu o formă ciudată.

Ce se evaluează?

- Înfățișarea generală;
- Greutatea;
- Îngrijirea;
- Părul;
- Accesoriiile;
- Hainele.

Îți poți spori charisma prin înfățișarea fizică în nenumărate feluri. (Până și personalitatea ta poate fi una atrăgătoare sau urâtă.) Atractivitatea stă în lucruri mici, pe care poate că mulți nici nu le iau în seamă, de pildă să fii în formă fizică bună și să-ți controlezi greutatea, să alegi haine potrivite, să dai atenție accesoriilor sau să ai o tunsoare arătoasă. Ai grijă

la stil. Stilurile se pot schimba foarte repede și, dacă ignorăm moda vremurilor, abilitatea noastră de a emana charismă va scădea.

Hainele

Ce le transmiți oamenilor prin felul în care te îmbraci? Multora nu le pasă de cum arată sau se îmbracă, iar asta se vede; mulți dau prea mare importanță acestor amănunte, și asta, de asemenea, se vede. Alegerile vestimentare fie îți vor spori, fie îți vor scădea credibilitatea și abilitatea de influențare. Ai nevoie de un croitor? Dar de un consultant? Te agăți cumva de un stil care nu mai există? Alegerile vestimentare greșite îți vor răpi charisma potențială. Dacă ești demodat, de ce ar vrea cineva să te asculte? Nu spune nimeni că ar trebui să fii mereu în pas cu moda, dar hainele tale nu ar trebui niciodată să-ți prejudicieze înfățișarea. Dă atenție trendurilor și așteptărilor pe care le are publicul. Ai grijă ca hainele tale să fie confortabile și să te facă să te simți bine (fizic și mental). Când arăți bine, te simți bine.

Dincolo de înfățișare

Probabil că nu vei putea să schimbi mare lucru la felul în care arăți, dar poți acorda mai multă atenție mediului din apropierea ta, de pildă biroul, accesoriile, simbolurile tale externe. Obiectele și accesoriile externe influențează de asemenea percepția oamenilor asupra autorității și charisimei tale. Ai grijă să verifici lucrurile care te-nconjoară pentru a vedea dacă trimiți mesajul potrivit: genul de ceas, servieta sau poșeta pe care le porți, obiectele care se află pe masa ta sau chiar modelul de ochelari pe care-l porți. Pantofii tăi sunt strălucitori sau ponosiți, la modă sau demodați? Cât de profesionist arată

pagina ta web, cărțile de vizită, antetul scrisorilor pe care le trimiți, decorul biroului? Ce văd oamenii prima oară când intră în biroul tău? E curat și ordonat? Respiră un aer de profesionalism?

Cu ce rămâi

Ai putea crede că oamenii nu acționează cinstit când te judecă în funcție de atât de mulți factori, dincolo de caracterul tău, de competență și de mesajul pe care-l transmiți. Nu poți controla și nici schimba multe dintre aceste lucruri, dar privește către viitor și rezolvă lucrurile care se pot rezolva. Dă-ți seama că nimeni nu ar fi în stare să schimbe absolut toate lucrurile discutate în acest capitol. Cu toate acestea, cu cât vei putea să le rezolvi și să le stăpânești mai bine, cu atât mai ușor îți va fi să dezvolți charismă. Alege un lucru pe care-l poți schimba sau îmbunătăți chiar azi. Chiar și schimbarea unui singur lucru îți poate îmbunătăți imaginea și înfățișarea și-ți poate spori abilitatea de influențare.

CAPITOLUL 35

Mecanismele de respingere

Nu-i îndepărta pe cei din jur

PROVOCI REACȚII DE RESPINGERE în rândul altora? Cei mai mulți dintre noi ar răspunde că nu, deși majoritatea facem lucruri care-i îndepărtează pe oameni din jurul nostru. Fără-ndoială că ai întâlnit oameni pe care, pur și simplu, nu i-ai putut înghiți. Ți s-au părut respingători, nu ți-au fost pe plac și nu ai dorit să te mai afli în preajma lor. Probabil că nu le-ai spus niciodată cu ce-au greșit sau cum te-au făcut să te simți; pur și simplu, ai plecat, cu speranța că nu vei mai fi nevoit să-i revezi niciodată. Când oamenii sunt respinși de tine, nu prea îți poți exercita influența asupra lor și e puțin probabil să te vadă drept o persoană charismatică. Ce ticuri sau lucruri faci care îi îndepărtează pe oameni, îi îndeamnă să fugă și-ți micșorează coeficientul de charismă? De exemplu, pari nervos, supărat, tensionat? Oamenii charismatici îi ajută pe alții să se relaxeze și-i eliberează de stres.

Se poate să-i superi sau să-i ofensezi pe oameni fără ca măcar să-ți dai seama c-o faci. Poate crezi că doar te arăți prietenos sau preocupat, dar, de fapt, faci lucruri care să-i atragă sau să-i respingă pe alții. N-am de gând să ambalez în cuvinte frumoase această idee: pe parcursul studiilor mele, adeseori

am prilejul să discut cu oameni după ce tu (sau altcineva) ai/a încercat să stabilească o legătură cu ei și să-i influențeze. Oamenii respectivi nu ți se plâng ție, ci mi se plâng mie cu privire la unele lucruri pe care le faci și nici măcar nu-ți dai seama că le faci. Alții s-ar putea să fie amabili și să nu-ți spună, dar dacă nu știi ce anume faci de-i respingi pe alții, te va costa atât bani, cât și charismă.

Iată în cele ce urmează câteva dintre plângeri, sau lucruri pe care e posibil să le faci astfel încât să-i respingi pe alții:

- *Să vorbești prea mult:* A avea darul pălăvrăgitului sau a fi capabil să legi discuții mărunte cu orice om care-ți iese-n cale poate fi cu siguranță în avantajul tău, dar să ai mare grijă. Cum i-ai putea influența pe alții dacă tu nu faci altceva decât să turui întruna? Ar putea fi foarte enervant pentru ascultătorii tăi să-și dea seama că-ți place mai mult să te auzi singur vorbind decât să le asculți dorințele, nevoile, grijile.
- *Să arăți cât de multe știi:* Adeseori, nerăbdători să-i influențăm pe ascultători cu înțelepciunea și cunoștințele noastre, ajungem să înșirăm nenumărate motive pentru care ei ar trebui să facă acele lucruri pe care ne-am dori noi să le facă. Când nu faci altceva decât să spui la repezeală o mulțime de amănunte, crezând că astfel ești mai convingător, nu-i lași pe cei din public să pună întrebări și nici nu le oferi răgazul necesar pentru a lua o decizie. Ești văzut drept agresiv și respingător.
- *Să te arăți prea prietenos, prea repede:* Duse sunt vremurile în care puteai să alegi un obiect din biroul cuiva și să vorbești despre acel lucru pentru a te arăta prietenos. Oamenii vor vedea limpede ce-ncerci să faci, să le câștigi prietenia, iar această tentativă se va întoarce împotriva ta. Cercetările arată că majoritatea oamenilor nu apreciază discuțiile mărunte, ba chiar multora li se par ofensatoare. Oamenii cumpără de la cei care le înțeleg dorințele și nevoile.

- *Să te simți prea în largul tău, prea devreme:* Vrei să te simți în largul tău astfel încât să-l poți face și pe cel de lângă tine să se simtă în largul lui. Poate că tu nu vrei să faci altceva decât să-l cunoști mai bine pe celălalt, dar nu reușești decât să-l îndepărtezi. Când atingi lucruri de pe biroul cuiva, muți ceva special într-un alt loc sau chiar te așezi pe scaunul celuilalt, poți produce un sentiment de respingere. Respectă lucrurile celorlalți, iar ei te vor respecta pe tine.
- *Să fii prea de modă veche:* Ești perceput drept o persoană care-ncearcă să-i convingă pe alții de anumite lucruri folosind metode de modă veche, tehnici atât de învechite, ofensatoare și jalnice încât îl îndepărtează pe interlocutor? Ai încremenit în folosirea unor strategii de finalizare a unor comenzi sau negocieri care ar fi trebuit să fie interzise de mulți ani pentru cât de înșelătoare sunt? O altă cale de a te îndepărta de lume vizează felul în care răspunzi la obiecțiile altora, dacă le dai la o parte folosind fraze sau tehnici fumate. Ai mai auzit o anumită obiecție, dar felul în care răspunzi la ea te face să fii perceput drept arogant sau condescendent.
- *Să nu respecti proxemica:* Proxemica reprezintă studiul separărilor spațiale. Concret vorbind, cât de mult te poți apropia de cineva înainte ca acea persoană să devină încordată sau să nu se mai simtă în largul ei. Distanța pe care o păstrezi sau nu atunci când influențezi pe cineva transmite în sine un mesaj. Trebuie să respecti spațiul personal al altora, altfel i-ai putea face să se simtă stânjeniți. Când stăm la o masă sau dincolo de un birou, fiecare dintre noi trasează câteva linii invizibile în spațiul personal, așa cum este el perceput. Ori de câte ori violezi aceste linii invizibile, creezi tensiune. Cu toții avem regiuni sau zone în care le permitem altora să intre sau dimpotrivă, în care-i împiedicăm să pătrundă.

Cu ce rămâi

Aceste greșeli reprezintă ucigașii tăcuți ai charisimei. Cei mai mulți oameni nu-ți vor spune niciodată nimic din care să-ți poți da seama că-i respingi. Se simt mai confortabil să te mintă decât să-ți rănească sentimentele. Se îndepărtează și, pur și simplu, nu vor mai avea de-a face cu tine niciodată. Acest obstacol este atât de periculos deoarece nici măcar nu ne dăm seama că-l întâlnim. Iată în cele ce urmează alte lucruri pe care poate că le faci și care-i resping pe ceilalți:

- Să exagerezi unele detalii sau funcții.
- Să formulezi întrebări inutile.
- Să fii perceput drept exagerat de mios.
- Să te cerți și să-ncerci să demonstrezi că ai dreptate.
- Să ai o persistență enervantă.
- Să ai o lipsă a entuziasmului.
- Să fii greu de urmărit până la capăt.
- Să ai o atitudine negativă.
- Să fii părtinitor cu datele pe care le prezinți.
- Să folosești strategii prin care pui mare presiune.
- Să fii exagerat de entuziast.
- Să fii nesincer cu privire la legătura stabilită cu cineva.
- Să manifesti cel mai mic semn de înșelătorie.
- Să scoți la iveală frica de a fi respins.
- Să formulezi scuze penibile.

Informații suplimentare (lawsofcharisma.com)

- Articole;
- Secțiunea de fișiere audio: „Mood Matters: Emotions That Hinder Persuasion“;
- Fișă de lucru.

CONCLUZIE

Fabulă: Frații certăreți

A fost odată o familie în care nu erau decât băieți, care-și petreceau toată ziua luptându-se și sfădindu-se unii cu alții. Se întreceau mereu unul cu altul și fiecare era convins întotdeauna că el e cel care merită să câștige întrecerea. Mama și tatăl au încercat de multe ori să-i împace pe fiii lor și să-i facă să nu se mai certe, fiindcă asta se răsfrângea asupra tuturor, mai cu seamă asupra părinților. Tatăl căuta o cale prin care să-și facă băieții să simtă că se află în aceeași echipă.

Într-o bună zi, cearta și lupta erau mult mai enervante și violente ca oricând. Duraseră toată ziua, iar la asfințit tatăl simțea că-și iese din minți de supărare. Știa că s-ar fi convenit să ia măsuri. I-a chemat pe toți băieții lui în curtea din spate și le-a cerut să meargă-n pădure și să strângă cât de multe lemne puteau duce. Cu toții au crezut că-i vorba de o întrecere, așa că au dat fuga-n pădure să strângă cât mai multe lemne cu putință pe care să le aducă apoi tatălui lor.

Când au ajuns înapoi în curtea din spate, toți voiau să vadă cine a câștigat întrecerea. Au fost uimiți când tatăl le-a cerut să țină în față, fiecare dintre ei, grămăjoara de lemne adunată.

Apoi, le-a spus că va fi câștigător acela care va putea să spargă toată grămada de lemne. Oricât s-au încordat și s-au străduit să spargă lemnele, desigur, niciunul nu a izbutit. După care, tatăl a luat grămăjoara cea mai mică și i-a dat fiecăruia dintre ei câte un singur lemn. Apoi, i-a întrebat pe fiii lui dacă ar fi putut rupe o singură creangă. Cu toții au fost în stare, cu mare ușurință, să frângă acel singur lemn.

„Fiii mei, le-a spus el, astăzi ați învățat două lecții de mare preț. Mai întâi că, dacă vă veți avea ca frații, veți reuși mai multe în echipă decât ați putea singuri, pe cont propriu. În al doilea rând, că orice sarcină care ar putea părea prea mare pentru oricare dintre voi poate fi spartă-n bucăți mai mici. Astfel, o puteți îndeplini cu toții, împreună.“

Semnificație

Când îți dezvolți charisma, vei atrage spre tine numeroși oameni. Pe măsură ce strângi oameni în jurul tău, formezi echipe și creezi sinergie, vei deveni de neînfrânt, vei avea putere nelimitată și apoi vei obține resursele necesare pentru a-ți îndeplini obiectivele și a face din lumea asta un loc mai bun. Concluzia e simplă: Știm că, dacă lucrăm împreună, putem reuși mai multe.

În ansamblu, tot ce ai învățat din cartea de față ți s-ar putea părea copleșitor dacă încerci să asimilezi totul dintr-odată. Sparge textul integral în capitole mici, abilități individuale, și-nvață să stăpânești câte o abilitate pe zi sau chiar una pe săptămână. Astfel, în decurs de o lună sau un an, vei fi spart obiectivul mai mare (grămăjoara de lemne) într-altele mai mici și vei fi stăpânit mult mai bine uneltele charismei.

CE URMEAZĂ?

Ce învățăm să facem, învățăm făcând.

ARISTOTEL

*Ceea ce contează nu e ceea ce vei face,
ci ceea ce faci chiar acum.*

NAPOLEON HILL

VREI SĂ AI CHARISMĂ O VIAȚĂ-NTREAGĂ. Ai grijă să nu confunzi charisma cu popularitatea sau cu numărul de prieteni pe care-i ai. Chiar dacă-i poți influența pe unii oameni să facă anumite lucruri, asta nu-nseamnă că ai asupra lor o influență pe termen lung. Nu vei ajunge niciodată să stăpânești complet această abilitate fundamentală — e o cursă care durează o viață-ntreagă. Așa că lucrează constant asupra charismei tale. Cu cât deprinzi mai multe unelte, cu atât vei avea mai mult succes.

Unele dintre abilitățile de care am vorbit s-ar putea să ți se pară firești. Pentru altele vei avea nevoie de mai mult efort. Altele s-ar putea să-ți fie complet străine, caz în care va trebui să faci un efort mai serios.

Pentru a câștiga cursa (aceea de a-ți atinge obiectivele), trebuie să-ncepi să alergi. La un moment dat, mă pregăteam să alerg la un semimaraton — nu e genul de lucru la care să te-nhami foarte ușor. Îmi făceam încălzirea când am zărit în

mulțime un tricou pe care stătea scris un adevăr extraordinar: „Provocarea nu e să termini cursa, ci să o începi!“ Hotărăște-te să-ncepi cursa, iar apoi vei ști că te-ndrești în direcția obiectivului pe care ți l-ai impus, acela de a termina. Poți veni cu toate scuzele din lume, dar niciuna dintre ele nu-ți va aduce nici succes, nici fericire. Exersează zilnic aceste tehnici. Prima oară când încerci un anumit lucru s-ar putea să ți se pară ciudat sau să crezi că nu funcționează. Rămâi la planul inițial, rămâi în cursă, și vei vedea că ajungi la succes.

Informații suplimentare finale (lawsofcharisma.com)

- Articole;
- Secțiunea de fișiere audio: „The Brickwall of Resistance“;
- Fișă de lucru.

Evaluează-ți abilitățile/trăsăturile charismei

- | | |
|--|---|
| ☐ Pasiunea | ☐ Prezentarea |
| ☐ Încrederea | ☐ Interacțiunea cu oamenii |
| ☐ Congruența | ☐ Influența |
| ☐ Optimismul | ☐ Povestirea |
| ☐ Puterea pozitivă | ☐ Contactul vizual |
| ☐ Energia și echilibrul | ☐ Ascultarea |
| ☐ Umorul și fericirea | ☐ Relaționarea |
| ☐ Autodisciplina | ☐ Inspirația |
| ☐ Competența | ☐ Stima de sine |
| ☐ Intuiția | ☐ Credibilitatea |
| ☐ Scopul | ☐ Motivația |
| ☐ Integritatea | ☐ Bunăvoința |
| ☐ Curajul | ☐ Viziunea |
| ☐ Creativitatea | ☐ Empatia |
| ☐ Concentrarea | ☐ Respectul |

CERCETĂRI ÎNTREPRINSE ÎN DOMENIU

Partea I

Prezența: Ce anume emani?

Capitolul 1

Pasiunea: Transferul energiei pure

Când două persoane obișnuite cu arta persuasiunii (dar cu venituri foarte diferite) sunt comparate, având inteligență asemănătoare, aceleași competențe de bază, aceleași abilități de prezentare, diferența dintre un venit mare și altul redus o face de regulă pasiunea. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.]

Cum sunt descriși oamenii charismatici față de cei dispuși să-i urmeze? În termeni de uimire, inspirație, responsabilizare. [O. Behling și J.M. McFillen, „A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership“, *Group & Organization Management*, iunie 1996, p. 21.]

Entuziasmul și emoțiile captivează. [James M. Kouzes și Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, ed. a 4-a, Jossey-Bass, San Francisco, 2008, p. 144.]

Când ai pasiune, te lași cuprins de un sentiment al misiunii care îți dă energie să lupți, îți stimulează imaginația și te motivează să

atingi niveluri mai ridicate de împlinire. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.]

Capitolul 2

Încrederea: Convingerea e contagioasă

Oamenii charismatici proiectează o prezență puternică, încrezătoare, dinamică. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 190.]

Încrederea se află la cel mai scăzut nivel din ultimii zece ani. [Global Leadership Forecast, studiu bianual coordonat de Development Dimensions International (DDI), http://www.ddiworld.com/about/pr_releases_ch.asp?id_181).]

Oamenii charismatici afișează o încredere totală în corectitudinea pozițiilor pe care le susțin și în capacitățile lor. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 190.]

Când liderii charismatici se simt descurajați sau se confruntă cu un eșec iminent, nu fac publice asemenea sentimente. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 190.]

Aroganța este cea mai importantă plângere împotriva managerilor. [Heather Johnson, „Overbearing Arrogance. (ThermoStat)“, *Training*, 39, nr. 12, decembrie 2012, p. 18(1). (Postări ale celor aflați în poziții de senior management, tehnici de intervievare, articol pe scurt.)]

Capitolul 3

Congruența: Acțiune versus intenție

Gesturi sau indicii greșite pot conduce la impresia că vorbitorul nu este atât de competent. [P.D. Blanck și R. Rosenthal, „Non-

verbal Behavior in the Courtroom“, în R.S. Feldman (ed.), *Applications of Nonverbal Behavioral Theories and Research*, Lawrence Erlbaum, New York, 1992, pp. 89-118.]

Gesturile tale pot conduce la părerea că ți-ar lipsi încrederea sau credibilitatea. [P.D. Blanck și R. Rosenthal, „Nonverbal Behavior in the Courtroom“, în R.S. Feldman (ed.), *Applications of Nonverbal Behavioral Theories and Research*, Lawrence Erlbaum, New York, 1992, pp. 89-118.]

Comportamentele nonverbale influențează impresia de om sociabil sau atractivitatea vorbitorului. [J.K. Burgoon, T. Birk și M. Pfau, „Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility“, *Human Communication Research*, nr. 17, 1990, pp. 140-169.]

Gesturile care arată o interacțiune scăzută (lipsa contactului vizual, lăsatul pe spate, reducerea apropierii de celălalt) indică faptul că nu-i plăci pe ceilalți. [J.K. Burgoon, T. Birk și M. Pfau, „Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility“, *Human Communication Research*, nr. 17, 1990, pp. 140-169.]

Capitolul 4

Optimismul: Revizuieste-ți atitudinile

Adoptarea unui punct de vedere optimist cât mai devreme îți va adăuga ani buni de viață. [David Snowdon, *Aging with Grace: What the Nun Study Teaches Us About Leading Longer, Healthier, and More Meaningful Live*, Bantam, New York, 2002.]

Optimismul conduce la dezvoltarea și păstrarea unor rețele sociale mai puternice și la sprijin social. [Copyright: 2003 W.H. White Publications, Inc. „Be optimistic; Improve Your Health“, „Positive Thinking, Faster Recovery“, „Power of Positive Thinking Extends... to Aging“.]

Oamenii care au o privire optimistă asupra vieții au arătat niveluri mai ridicate de motivare, perseverență și performanță.

[S.E. Taylor și J.D. Brown, „Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health“, *Psychological Bulletin*, nr. 103, 1998, pp. 193-210.]

Convingerea că vei avea succes produce o impresie pozitivă care conduce la sentimente de optimism și încredere. [M.E.P. Seligman și P. Schulman, „Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents“, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr. 50, 1986, pp. 832-838.]

Oamenii pesimiști se dau bătuti de două ori mai repede decât cei optimiști. [*Ibid.*]

Capitolul 5

Puterea pozitivă: Forța *nu* este charismă

Puterea unui expert se vede în informații, cunoștințe și înțelepciune. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 233.]

În sufletul fiecărui om e dorința de putere și de a stârni reacții în alții. [Floyd Allport, *Social Psychology*, Houghton-Mifflin, New York, 1999.]

Charisma, asemenea leadershipului, este o funcție a poziției cuiva. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 185.]

Persoane care cer contribuții pentru campanii de punere în aplicare a legilor sau de sănătate au strâns mai multe donații când au purtat uniforme de șerif sau de asistente medicale decât atunci când erau îmbrăcați normal. [L. Bickman, „The Social Power of a Uniform“, *Journal of Applied Social Psychology*, 1974, pp. 47-61.]

Pietonii aflați în fața unui semafor au încălcat mai frecvent regulile de circulație dacă au văzut pe cineva mai experimentat,

îmbrăcat ca o persoană cu un statut social ridicat făcând la fel. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 171.]

Capitolul 6

Energia și echilibrul: O ființă plină de viață

Cei charismaticii au un nivel ridicat de energie și se implică în mod activ. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 207.]

Dacă ai prieteni și relații bune vei fi mai sănătos. [Dorothy Foltz-Gray, „The Laughing Cure: Why This Couple Will Never Get Sick. (Good Health From Laughter and Enjoyment)“, *Prevention*, 50, nr. 10, octombrie 1998, p. 92(9).]

Legăturile sociale pozitive ne sporesc capacitatea de a lupta împotriva bolilor. [E. Bachen, S. Manuck, M. Muldoon, S. Cohen și B. Rabin, „Effects of Dispositional Optimism on Immunologic Responses to Laboratory Stress“, 1991, date nepublicate.]

Religia și rugăciunile îți scad șansele de a face un cancer sau de a suferi de boli cardiace. [*International Journal of Psychiatry in Medicine*, octombrie 1997.]

Capitolul 7

Umorul și fericirea: Sentimente din interior

A fi plin de viață și a avea mereu o dispoziție fericită sunt lucruri asociate dintotdeauna cu charisma. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 70.]

Folosirea inspirată a umorului crește încrederea pe care ți-o acordă cei care te urmăresc. [W.P. Hampes, „The Relationship

Between Umor and Trust“, *Humor: International Journal of Humor Research*, nr. 12, 1999, pp. 253-259.]

Umorul te apropie de cei din public, iar atenția pe care ei o acordă mesajului tău sporește. [C.P. Duncan și J.E. Nelson, „Effects of Humor in a Radio Advertising Experiment“, *Journal of Advertising*, nr. 14, 1985, pp. 33-40.]

Există o legătură directă între a fi charismatic și a avea simțul umorului. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 70.]

Oamenii au mai rar tendința de a nu fi de acord cu tine atunci când folosești umorul. [J.L. Freedman, D.O. Sears și J.M. Carlsmith, *Social Psychology*, ed. a 3-a, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1978.]

Partea a II-a

Calitățile fundamentale: Interiorul determină exteriorul

Capitolul 8

Autodisciplina: Voința înseamnă angajament

Talentul nu reprezintă principalul ingredient al succesului în cazul sportivilor de top, al artiștilor sau intelectualilor de marcă, ci extraordinara lor determinare și motivare. [Keith Johnson, *The Confidence Makeover: The New and Easy Way to Quickly Change Your Life*, Destiny Image, Shippensburg, 2006. E vorba despre un raport în urma unui studiu de cinci ani desfășurat pe 120 de subiecți, printre ei numărându-se cei mai reputați intelectuali, sportivi sau artiști din America; echipa de cercetători care a desfășurat studiul a fost condusă de Benjamin Bloom, profesor în educație la Universitatea din Chicago.]

Oamenii carismatici scot în evidență dificultățile fizice și mentale, sacrificiul, munca asiduă pentru a depăși provocările și greutățile. [R.J. House și J.M. Howell, „Personality and Charismatic Leadership“, *Leadership Quarterly*, nr. 3, 1992, pp. 81-108.]

Oamenii carismatici dau dovadă de mult zel în a-și urma misiunea și ocupația. [R.J. House și J.M. Howell, „Personality and Charismatic Leadership“, *Leadership Quarterly*, nr. 3, 1992, pp. 81-108.]

Autodisciplina și voința vor slăbi după îndeplinirea unor sarcini diferite, oarecum asemănător unui mușchi suprasolicitat sau a unei baterii care s-a descărcat. [M. Muraven și R.F. Baumeister, „Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?“, *Psychological Bulletin*, nr. 126, 2000, pp. 247-259.]

Capitolul 9

Competența: Ceea ce nu știi te va răni într-un final

Când nu ne simțim competenți sau ne considerăm incapabili de ceva anume, capacitatea noastră de a ne urmări obiectivele este limitată. [<http://psychologytoday.com/blog/dont-delay/200902/fear-failure>]

A te simți competent îți sporește motivația, reduce temerea, crește charisma și capacitatea de a fi un lider de succes. [<http://psychologytoday.com/blog/dont-delay/200902/fear-failure>]

Există o legătură directă între inteligența ta și venit. [Kevin Hogan și Mary Lee Labar, *Irresistible Attraction*, Network 3000, 2000.]

Există trei nevoi primordiale umane: aceea de autonomie, de apropiere și de competență. [Edward Deci și Richard Ryan, *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, Rochester, 2002.]

În afacerile zilelor noastre există cinci domenii fundamentale de competență:

- Resurse: identificarea, organizarea, planificarea și alocarea resurselor.
- Interacțiuni: lucrul cu alții.
- Informații: obținerea și evaluarea de informații.
- Sisteme: înțelegerea unor inter-relaționări complexe.
- Tehnologii: lucrul cu o paletă largă de tehnologii.

[Departamentele Americane pentru Muncă și Educație au pus bazele unei comisii denumite SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) pentru a studia genul de abilități și competențe pe care angajații ar trebui să le aibă pentru a avea succes la locul de muncă în zilele noastre. Rezultatele studiului au fost publicate într-un document intitulat „What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000” (<http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/methods/assment/as7scans.htm>).]

Capitolul 10

Intuiția: Urmează-ți instinctul

Elevii ar privi clipuri video de 10 secunde în care este înfățișat un profesor în timp ce le predă, evaluându-l pornind de la căldura, energia și încrederea pe care profesorul le afișează. Studiul a revelat faptul că evaluările pe care elevii le-au făcut asupra profesorului erau identice cu acelea ale elevilor care au asistat la cursuri tot semestrul. [N. Ambady și R. Rosenthal, „Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, nr. 46, 1992, pp. 256-274.]

Managerii de nivel ridicat punctau mult mai mult la capitolul de intuiție decât managerii de nivel mai scăzut. [Weston H. Agor (ed.),

Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively, Bantam Books, New York, 1998.]

Intuiția e mai mare decât ne dăm seama. Ne hrănește experiența, creativitatea, dragostea și spiritualitatea. [David G. Myers, „The Powers and Perils of Intuition“, 1 noiembrie 2002 (<http://www.psychologytoday.com/articles/200212/the-powers-and-perils-intuition>).]

Capitolul 11

Scopul: Găsește-ți imboldul nelimitat

Managerii charismatici au un nivel înalt de convingere, pasiune și devotament în ceea ce privește corectitudinea ideilor lor. [Jane Whitney Gibson și Charles W. Blackwell, „Flying High with Herb Kelleher: A Profile in Charismatic Leadership“, *Journal of Leadership Studies* (vara-toamna, 1999), p. 120.]

Oamenii charismatici sunt dedicați viziunii lor și sunt convinși că se îndreaptă în direcția corectă. [Jane Whitney Gibson și Charles W. Blackwell, „Flying High with Herb Kelleher: A Profile in Charismatic Leadership“, *Journal of Leadership Studies* (vara-toamna, 1999), p. 120. V.E. Frankl, *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*, ed. a 4-a, Beacon Press, Boston, 1992, p. 115.]

Despre menirea fiecăruia, Viktor Frankl afirmă că „se îndreaptă întotdeauna către ceva sau cineva, o altă persoană decât cea proprie — fie că e vorba de un sentiment de împlinire, fie de nevoia de a întâlni o altă ființă umană“. [Citat în J.J. Sosik, „The Role of Personal Meaning in Charismatic Leadership“, *Journal of Leadership Studies*, 7, nr. 2 (2000), pp. 60-74.]

Menirea se găsește prin intermediul unui leadership de tip altruist, care se definește astfel: „a obține motivație arătând că ești preocupat sau îngrijorat de alții“. [R.N. Kamungo și

M. Mendoca, *Ethical Dimensions of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1996.]

Capitolul 12

Integritatea: Caracterul contează enorm

Bărbații au notat onestitatea și integritatea drept cele mai importante două calități pe care le respectă la alți bărbați. [*Men's Health*, iunie 1995.]

Bărbații au notat minciuna și lipsa de onestitate drept cele mai importante două lucruri negative la alți bărbați. [*Men's Health*, iunie 1995.]

Oamenii tolerează tot mai mult minciuna, înșelăciunea, infidelitatea. [Sharon Begley, „A World of Their Own“, *Newsweek*, 8 mai, 2000, pp. 53-56.]

Angajații preferă să lucreze cu angajatori în care pot avea încredere și care sunt cinstiți cu ei în ceea ce privește realitatea și circumstanțele concrete. [James C. Sarros, Brian K. Cooper și Joseph C. Santora, „The Character of Leadership“, *Ivey Business Journal Online*, mai-iunie 2007, (privire de ansamblu asupra companiei). Copyright: 2007, University of Western Ontario.]

Studiile arată că 33% dintre oameni nu au încredere în superiorul lor ierarhic direct. [John C. Maxwell, *Develop the Leader Within You*, ed. revizuită, Thomas Nelson, Nashville, 2000.]

Onestitatea și integritatea au fost cele mai de preț trăsături identificate într-un studiu național în care li s-a cerut mai multor oameni de afaceri, bărbați și femei, să nominalizeze caracteristicile fundamentale ale liderilor de succes. [„Ugliness May Trump Charisma, Good Looks in Presidential Leadership“, *U.S. Newswire*, august 2007.]

Capitolul 13

Curajul: Ridică-te și luptă pentru ceea ce crezi

Curajul este de o importanță covârșitoare pentru a putea susține acele conversații neplăcute, alegând să nu te ascunzi sub eticheta de om drăguț. [I. Barry Goldberg, „Courage (On Leadership)“, *Arkansas Business*, 23, nr. 34, 28 august 2006, p. 7(1). Copyright: 2006, Journal Publishing, Inc.]

Climatul profesional propice succesului este caracterizat printr-un sistem de recompense echitabil, care răsplătește excelența și disponibilitatea de a-ți asuma riscuri și de a experimenta cu idei inovatoare. [James M. Kouzes și Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, ed. a 4-a, Jossey-Bass, San Francisco, 2008, p. 66.]

Curajul se numără printre cele mai importante atribute pe care le au cei capabili să-i motiveze pe alții pentru a obține lucruri extraordinare. [E.F. Borgatta, A.S. Couch și R.F. Bales, „Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership“, *American Sociological Review*, nr. 19, 1954, pp. 755-759.]

Curajul face parte din charisma multor conducători, precum Moise (cel care i-a condus pe evrei la ieșirea din Egipt), Abraham Lincoln (cel care a condus Statele Unite în timpul Războiului Civil și a pus umărul la abolirea sclaviei) și Martin Luther King Jr. (cel care a sprijinit drepturile civile din America). Fiecare dintre acești lideri și-au găsit menirea proprie prin înfruntarea curajoasă și depășirea piedicilor numeroase cu care s-au confruntat. [E.F. Borgatta, A.S. Couch și R.F. Bales, „Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership“, *American Sociological Review*, 19 (1954), pp. 755-759.]

Capitolul 14

Creativitatea: Dezvoltă-ți imaginația

Nu ne naștem creativi. Nu suntem creativi pentru că avem un creier mai cu moț. Creativitatea se învață. Creativitatea nu este rezultatul unei regiuni fermecate a creierului pe care unii o au și alții nu. [Dr. R. Keith Sawyer, „Expert: You Too Can Be Creative; It Just Takes Hard Work“, *PHYSorg.com*, 3 februarie 2006, www.physorg.com/news10540.html.]

Câtă vreme ai o inteligență cel puțin medie — iar faptul că poți citi cartea de față e o dovadă suficientă — poți fi creativ. [E.P. Torrance, „Creativity research in Education: Still Alive“, în I.A. Taylor și J.W. Getzels (editori), *Perspectives in Creativity*, Transaction Publishers, Piscataway, New Jersey, 1975, pp. 278-296.]

Știm deja că un leadership eficient se bazează de regulă pe o rezolvare de probleme creativă. [Anthony Middlebrooks, „Teaching Leadership as Creative Problem-Solving“, *Academic Exchange Quarterly*, 10, nr. 2, vara 2006, p. 32(6).]

Oamenii extrem de creativi au un nivel ridicat de cunoștințe de specialitate (competență) și sunt capabili de o gândire divergentă (având capacitatea de a extrage idei din discipline sau câmpuri felurite). [Dr. Kenneth M. Heilman, Dr. Stephen E. Nadeau și Dr. David Q. Beversdorf, „Creative Innovation: Possible Brain Mechanisms“, *Neurocase*, 2003.]

Capitolul 15

Concentrarea: Activitatea nu e totuna cu realizările

Un indicator important al succesului îl reprezintă abilitatea de a-ți controla impulsurile, de a rezista în fața elementelor care te-ar putea distra și de a rămâne concentrat asupra sarcinilor imediate. [Articol în *Newsweek* despre grădinițele din New England, semnat de psihologa Adele Diamond, autoarea

articolului „Focus, Not IQ, Might be Best School Skill“, *Arts & Living, Science & Health*.]

Un sondaj Gallup a arătat că angajații pierd în medie aproximativ 1,44 ore pe zi. [Joseph Carrol, „U.S. Workers Say They Waste About an Hour at Work Each Day“, Gallup, 6 septembrie 2007 (www.gallup.com/poll/28618/us-workers-say-they-waste-about-hour-work-each-day.aspx); Chuck Martin, „Executive Skills: How to Improve Your Ability to Focus“, *CIO*, 7 noiembrie 2006 (www.cio.com/article/26430/Executive_Skills_How_to_Improve_Your_Ability_to_Focus_?page=1).]

Manageri de top și oameni aflați în funcții de conducere afirmă că abilitatea de a se concentra este un punct forte personal. [*Ibid.*]

Ceea ce mâncăm, orele de somn, băuturile carbogazoase, dacă luăm sau nu micul dejun, aditivii alimentari și carbohidrații rafinați, toate acestea ne afectează capacitatea de concentrare. [„Morning Cereal Can Boost Concentration: Uk Study“ (http://www.newsmax.com/health/cereal_concentration/2009/04/27/207702.html).]

Partea a III-a

Comunicarea: Vorbește plin de convingere

Capitolul 16

Prezentarea: Educă, inspiră, amuză

Capacitățile tale verbale se află în strânsă legătură cu abilitatea de a-i influența pe alții. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 63.]

Elementul cel mai important care indică succesul profesional îl reprezintă cât de mult te bucuri să vorbești în public și cât de

bine te descurci în această privință. [Tony Alessandra, *Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism That Leads to Success*, Business Plus, New York, 2000.]

Capacitatea de a fi oricând dispus să comunici este întotdeauna unul dintre atributele asociate cu leadershipul. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990.]

Abilitatea de a face prezentări a fost evaluată drept cea mai importantă însușire de care e nevoie în lumea afacerilor, în zilele noastre. [*American Salesman*, 36, nr. 8, august 1991, p. 16(5).]

Majoritatea (75%) directorilor executivi simțeau că abilitățile de prezentare sunt de trei ori mai importante decât cele de scriere. [*American Salesman*, 36, nr. 8, august 1991, p. 16(5).]

Capitolul 17

Interacțiunea cu oamenii: Chiar ești plăcut de ceilalți?

Studiile arată că 91% dintre oameni spun că abilitățile de interacționare cu alții sunt importante în afaceri, dar 66% afirmă că în compania în care activează nu se pune preț pe dezvoltarea acestor abilități. [„Damaging Shortage of People Skills“, *Personnel Today*, 18 iunie 2002, p. 9. În studiu se afirmă că două treimi dintre companiile din Marea Britanie nu fac un scop din dezvoltarea abilităților de interacționare cu oamenii.]

Există o legătură interesantă între gradul de simpatizare a unui doctor și procesele în care este el implicat. Statisticile care vizează procesele de malpraxis arată că pacienții care se simt zoriți, prost tratați sau ignorați e cel mai probabil să-și dea în judecată doctorii. [„Bulletin: How Plaintiffs' Lawyers Pick Their Targets“, *Medical Economics*, 10, nr. 4, toamna 2001, p. 47 (<http://www.aans.org/library/article.aspx?articleid=10046>).]

Abilitatea de a stabili lesne legături cu majoritatea oamenilor este fundamentală pentru charismă. În majoritatea studiilor, oamenii charismatici au fost identificați drept extrovertiți. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 67.]

Când mai mulți CEO au fost întrebați ce trăsături i-au ajutat să ajungă în top, cei mai mulți au nominalizat munca susținută, abilitățile de interacțiune cu oamenii și cele de leadership. [„What Does It Take to Make It? Sweat, People Skills, Leadership“, *American Banker*, 156, 138, 19 iulie 1991, p. 2A(1).]

Capitolul 18

Influența: Ajută-i pe alții să se convingă singuri

Managerii grozavi au abilitățile de persuasiune necesare pentru a-i convinge pe alții de calitatea ideilor lor. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990.]

Când cineva te convinge să te răzgândești, persoana respectivă va fi tentată să se lase convinsă de tine. La fel, dacă te împotrivești încercărilor persoanei respective de a te convinge și nu te răzgândești, el sau ea îți va răspunde într-o manieră similară, împotrivindu-se încercărilor tale de a-i schimba punctul de vedere. [Kurt Mortensen, *Maximum Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion*, AMACOM, New York, 2004.]

Caracteristicile nonverbale și comportamentul sunt asociate cu persuasiunea, fiind vorba aici inclusiv de o voce plăcută și de expresivitate facială. [J.K. Burgoon, T. Birk și M. Pfau, „Non-verbal Behaviors, Persuasion, and Credibility“, *Human Communication Resources*, nr. 17, 1990, pp. 140-169.]

Până la 95% din influență și persuasiune implică un element declanșator subconștient. Asta înseamnă că presimțiri de genul „Pur și simplu, mi se pare OK“, „Am încredere în persoana asta“ sau „Nu-mi place de cutare“ sunt toate bazate pe reacții emoționale subconștiente. [Joseph Sugarman, Ron Hugher și Dick Hafer, *Triggers: 30 Sales Tools You Can Use to Control the Mind of Your Prospect to Motivate, Influence and Persuade*, Delstar, Las Vegas, 1999.]

95% dintre gânduri și emoții se petrec în mintea inconștientă, fără să ne dăm seama. [Daniel M. Wegner, *The Illusion of Conscious Will* (MIT Press, Cambridge, 2002); George Lakoff și Mark Johnson, *Philosophy in the Flesh* (Basic Books, New York, 1999); Antonio Damasio, *The Feeling of What Happens* (Mariner Books, New York, 2000); Gerald Edelman și Giulio Tononi, „Reentry and the Dynamic Core“, în Thomas Metzinger (ed.), *Neural Correlates of Consciousness* (MIT Press, Cambridge, 2003); Bernard J. Baars, *A Cognitive Theory of Consciousness* (Cambridge University Press, New York, 1988); Joseph LeDoux, *The Emotional Brain* (Simon&Schuster, New York, 1998); John R. Searle, *The Rediscovery of the Mind* (MIT Press, Cambridge, 1992); Walter J. Freeman, *How Brains Make Up Their Mind* (Columbia University Press, New York, 2000, pp. 13-36); Steven Pinker, *How the Minds Works* (W.W. Norton, New York, 1997).]

Capitolul 19

Povestirea: Zugrăvește un tablou de ansamblu

Ființe umane fiind, suntem atrași de orice ne oferă răspunsuri. Povestirile îi ajută pe cei care te ascultă să-și răspundă unora dintre întrebări. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want* (AMACOM, New York, 2008).]

Președinții charismatici au folosit aproape de două ori mai multe metafore decât cei mai puțin charismatici. Discursurile în care abundă metaforele sunt considerate mai inspiraționale de către public. [Jeffrey Scott Mio, Ronald E. Riggio, Shana Levin și Renford Reese, *Presidential Leadership and Charisma: The Effects of Metaphor* (California State Polytechnic University, Pomona, Claremont McKenna College, 2005).]

Povestirile atrag atenția, produc implicare, simplifică idei mai complexe și au darul de a convinge fără a face asta fățiș. [Kurt W. Mortensen, *Maximul Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion* (AMACOM, New York, 2004).]

Statistic vorbind, povestirile te apropie de mai mulți oameni decât faptele, cifrele, exemplele sau mărturiile. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want* (AMACOM, New York, 2008).]

Capitolul 20

Contactul vizual: Cum să porți o discuție fără să vorbești

Când crești contactul vizual, oamenii te vor judeca drept persoană dominantă, independentă, care dă dovadă de asertivitate. [C.L. Brooks, M.A. Church și L. Fraser, „Effects of Duration of Eye Contact on Judgements of Personality Characteristics“, *Journal of Social Psychology*, nr. 126, 1986, pp. 71-78.]

Există o legătură între durata contactului vizual și aprecierea pozitivă a însușirilor unei persoane. [G. Knackstedt și C. Kleinke, „Eye Contact, Gender, and Personality Judgements“, *Journal of Social Psychology*, nr. 131, 1991, pp. 303-304.]

Un contact vizual bun este văzut drept semn al unei stime de sine ridicate. [J.M. Droney și C.L. Brooks, „Attributions of Self-Esteem

as a Function of Duration of Eye Contact“, *Journal of Social Psychology*, nr. 133, 1993, pp. 715-722.]

Contactul vizual direct poate spori maleabilitatea. [C. Kleinke și D. Singer, „Influence of Gaze on Compliance with Demanding and Conciliatory Request in a Field Setting“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, nr. 5, 1979, pp. 376-390.]

Capitolul 21

Ascultarea: Poftim?

Studiile arată că abilitățile slabe de ascultare sunt de vină pentru 60% dintre neînțelegeri. [Murray Raphel, „Listening Correctly Can Increase Your Sales“, *Direct Marketing*, 41, nr. 11, noiembrie 1982, p. 113.]

80% din succesul pe care-l avem în a învăța de la alții depinde de cât de bine ascultăm. [Marshall Goldsmith și Mark Reiter, *What Got You Here Won't Get You There*, Hyperion, New York, 2007; „Now Go Out and Lead“, *BusinessWeek.com*, 8 ianuarie, 2007 (http://www.businessweek.com/magazine/content/07_02/b4016083.htm).]

Managerii grozavi sunt și ascultători grozavi. [*Business Week Online*, 1 februarie, 2007.]

Din păcate, doar „auzim“ pentru că, după cum arată studiile, ascultătorul obișnuit petrece prea mult timp în efortul de a ține minte date. [Eugene Raudesepp, „The Art of Listening Well“, *Inc.*, octombrie 1981, p. 135.]

Există o legătură directă între ascultarea eficientă și a fi capabil să te adaptezi la cei din public și să-i convingi. [S.B. Castleberry și C.D. Shepherd, „Effective Interpersonal Listening and Personal

Selling“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr. 13, iarna 1993, pp. 35-49.]

Capitolul 22

Relaționarea: Legătura imediată

Când reușești să fii perceput în mod pozitiv, ai 85% șanse de a convinge. Cu o percepție negativă, șansele sunt de numai 15%. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.]

Un studiu a arătat că 75% dintre oameni nu agreează vorbăria goală și găselnițele lingvistice, dar 99% dintre ei nu se vor sinchisi să te întrerupă dacă sunt nemulțumiți. [William T. Brooks și Thomas M. Travisano, *You're Working Too Hard to Make the Sale!: More Than 100 Insider Tools to sell Faster and Easier!*, McGraw-Hill, New York, 1995, p. 47.]

Una dintre cele mai importante cauze pentru care angajații ajung într-o dispoziție proastă o reprezintă discuția cu o persoană din management. [J. Basch și C.D. Fisher, „Affective Events Emotions Matrix: A Classification of Job Related Events and Emotions Experienced in the Workplace“, în N. Asgkanasy, W. Zerbe și C. Hartel (editori), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, Quorum Books, Westport, 2000, pp. 36-48.]

Mușchii noștri faciali (toți indicând emoții și sentimente diferite) pot produce peste 250 000 de expresii diferite. [R. Birdwhistle, *Kinesics and Context: Essays on Body Motion and Communication*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970.]

Partea a IV-a

Mobilizarea altora: Cooperarea contagioasă

Capitolul 23

Inspirația: Dă putere și conferă energie

Cei mai mulți afaceriști americani nu sunt inspirați. [Carmine Gallo, „The Seven Secrets of Inspiring Leaders“, *Bloomberg BusinessWeek*, 10 octombrie 2007. Cercetările desfășurate de Carmine Gallo dezvăluie tehnici pe care le stăpânesc diverși lideri, cunoscuți pentru felul în care îi pot inspira pe angajații lor, pe investitori și clienți.]

Un comportament care inspiră stimulează entuziasmul în rândul subordonaților, entuziasm față de munca întregii echipe, și consolidează încrederea în capacitatea proprie de a duce la bun sfârșit sarcini și de a pune umărul la atingerea obiectivelor de grup. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 207.]

Numai 10% dintre angajați așteaptă cu nerăbdare să meargă la slujbă în fiecare zi. [Carmine Gallo, „The Seven Secrets of Inspiring Leaders“, *Bloomberg BusinessWeek*, 10 octombrie 2007. Cercetările desfășurate de Carmine Gallo dezvăluie tehnici pe care le stăpânesc diverși lideri, cunoscuți pentru felul în care îi pot inspira pe angajații lor, pe investitori și clienți.]

Managerii grozavi călăuzesc și sprijină creșterea angajaților lor și le oferă acestora o stimulare intelectuală. [Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. a 3-a, Free Press, New York, 1990, p. 201.]

Capitolul 24

Stima de sine: Înțelege ego-ul

Imaginea de sine reprezintă un mare aspect al charismei. Imaginea de sine cuprinde felul în care oamenii se descriu în termeni de nevoi, valori, convingeri, menire personală. [W.L. Gardner și B.A. Avolio, „The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective“, *Academy of Management Review*, nr. 23, 1998, pp. 32-58.]

Laudele îi pot face pe oameni să se răzgândească. În cadrul unui studiu, anumite eseuri ale studenților primeau note bune sau, dimpotrivă, scăzute. Studenții care primiseră note maxime aveau tendința de a-și privi într-o lumină mai bună punctele de vedere pe care le susținuseră în eseu. Studenții care nu primiseră note de trecere nu-și mai susțineau de bună voie punctele de vedere exprimate anterior. [Kurt W. Mortensen, *Maximul Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion*, AMACOM, New York, 2004.]

În primii 18 ani de viață, dacă ai trăit într-o gospodărie obișnuită, ți se va fi spus „nu“ sau ți se va fi indicat ce nu ai voie să faci de 148 000 de ori. [Dr. Shad Helmstetter, „What to Say When You Talk to Yourself“, *Pocket*, 15 ianuarie 1990, p. 66.]

Venitul reprezintă principala motivație pentru care muncim, dar cei mai mulți oameni vor de asemenea satisfacția împlinirii la locul de muncă. Simt imboldul de a face parte dintr-o echipă. [R.S. Dreyer, „What It Takes to Be a Leader — Today!“, *Supervision*, 55, nr. 5, mai 1994, p. 22(3).]

Capitolul 25

Credibilitatea: Realitate *versus* percepție

Succesul este cheia pentru a-ți păstra o imagine charismatică.

[J.A. Conger și R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998.]

Oamenii charismatici au extrem de mult succes. Charisma pe termen lung va depinde mereu de succesul pe termen lung.

[J.A. Conger și R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998.]

Lipsa de fluentă în discurs, precum pauzele mari, repetițiile, greșelile scad percepția de credibilitate. [E. Engstrom, „Effects of Nonfluencies on Speaker's Credibility in Newscast Settings“, *Perceptual and Motor Skills*, 83, nr. 2, 1994, pp. 579-588.]

Studiile au arătat că oamenii care par organizați sunt considerați mai serioși și mai bine pregătiți decât ceilalți, mai dezorganizați; desigur, această percepție le sporește credibilitatea. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.]

Respectul se bazează pe suma modalităților în care ți-ai condus viața personală și profesională. Dacă ai dat dovadă de respect, integritate și caracter în tot ce ai întreprins, oamenii vor conștientiza acest lucru, îl vor simți. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.]

Capitolul 26

Motivația: Aprinde-le flacăra

Un studiu arată că 59% dintre participanți sunt de părere că angajatorii și companiile pentru care lucrează nu fac destul pentru a

motiva angajații. [B. Reece și R. Brandt, *Effective Human Relations in Organizations*, ed. a 2-a, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982.]

Peste 50% dintre angajați afirmă că și-ar putea dubla eficiența și 85% dintre angajații din Statele Unite spun că ar putea munci mai mult la slujbă. [F. Herzberg, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York, 1959.]

Dr. W. Edwards Deming afirmă că o foarte bună cale către o productivitate ridicată o reprezintă deplasarea angajaților către o motivație intrinsecă, având capacitatea și autoritatea de a produce schimbarea în sfera lor de influență. [W.E. Deming, „A System of Profound Knowledge“, material distribuit la un seminar despre calitate desfășurat în martie 1991, în Santa Clara, California.]

Procesul deplasării către o schimbare dorită poate fi la fel de mulțumitor ca rezultatul final. [Victor Vroom, *Work and Motivation*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.]

Doar 42% dintre persoanele care au răspuns în cadrul unui studiu simt că managerii folosesc tehnici de motivare de vârf. [B. Reece și R. Brandt, *Effective Human Relations in Organizations*, ed. a 2-a, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982.]

Capitolul 27

Bunăvoința: Mila și compasiunea

Ajutându-i pe alții, nu doar că-ți consolidezi stima de sine, ci îți și îmbunătățești sănătatea. Oamenii care fac muncă voluntară și cărora le pasă de alții au o rată a morții premature cu 60% mai scăzută. [Robin Koval și Linda Kaplan Thaler, *The Power of Nice: How to Conquer the Business World with Kindness*, Broadway Business, New York, 2006, p. 104.]

Manifestarea griii față de alții înseamnă să-ți arăți prietenia și bunăvoința față de ceea ce e mai bine pentru cel de lângă tine. Înseamnă să acționezi cu măsură, politețe, în mod civilizat. Acesta este fundamentul tuturor interacțiunilor, și ia naștere în schimb într-un mediu în care predomină grija. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.]

Societatea noastră valorizează în mod deosebit charisma. Dacă se-ntâmplă să fii charismatic, este excelent, dar aceasta nu este trăsătura caracteristică unui mare lider. Credem în schimb că bunătatea este. [William F. Baker, *Leading with Kindness: How Good People Consistently Get Superior Results*, AMACOM, New York, 2008.]

Angajații ar trebui să fie implicați în schimbări și planuri organizaționale. Ar trebui să fie tratați drept indivizi autonomi, deoarece în schimb ei vor avea performanțe mai bune și vor fi satisfăcuți de slujbele lor. [R.S. Dreyer, „What It Takes to Be a Leader — Today!“, *Supervision*, 55, nr. 5, mai 1994, p. 22(3).]

Capitolul 28

Viziunea: Vezi, gustă, atinge, simte

Când ai nevoie să exprimi o viziune, vezi cum poți s-o pui în aplicare și implementeaz-o. Asta implică relații deschise cu angajații, în care arăți că-ți pasă și o comunicare directă, față-n față. Oamenii care nu pot articula o viziune în mod convingător nu vor avea succes. [N.M. Tichy și S. Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*, HarperBusiness, New York, 1994.]

Mai multe de o treime (36%) dintre cei intervievați ar dori ca lider să le fie o persoană cu viziune. [„Ugliness May Trump Charisma, Good Looks in Presidential Leadership Test“,

http://www.alma.edu/academics/leadership/leadership_survey,
Copyright: 2007, PR Newswire Association LLC.]

Oamenii carismatici sunt „persoane care dau o noimă” și care „interpretează realitatea pentru a ne oferi imagini despre viitor care sunt irezistibile”. [J.A. Conger, *The Charismatic Leadership: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.]

Sensul este important pentru ca o persoană care te urmează în ceea ce faci să se identifice cu persoana sau viziunea ta. [J.A. Conger și R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998.]

Managerii care reușesc să articuleze clar o viziune ating niveluri mai ridicate de satisfacție la muncă, motivație, decotament, mândrie și productivitate în organizația pe care o conduc. [James M. Kouzes și Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, ed. a 4-a, Jossey-Bass, San Francisco, 2008, p. 124.]

Capitolul 29

Empatia: Compasiunea creează prietenie

Angajații au evaluat aptitudinile necesare pentru managerii de afaceri (înclinație către afaceri, responsabilitate, claritate, încredere în sine etc), dar calitățile care au indicat cel mai bine niveluri ridicate de eficiență — care contau cel mai mult pentru colegii lor — au fost empatia și gradul de încredere. [„Empathy Matters Most for Effective Leadership”, BlessingWhite, 26 decembrie 1007, <http://www.blessingwhite.com/docDescription.asp?id=216&pid=6&sid=1>.]

Oamenii carismatici au o puternică tendință de a arăta o anumită sensibilitate față de nevoile și emoțiile oamenilor. [J.A. Conger și R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998.]

Marii manageri împărtășesc sentimentele celor care-i urmează într-un mod care creează o legătură emoțională între ei. [P. Salovey și J.D. Mayer, „Emotional Intelligence“, *Imagination, Cognition and Personality*, nr. 9, 1990, pp. 185-211.]

Oamenii charismatici acordă atenție fiecăruia dintre cei care-i urmează, răspund nevoilor lor și le încurajează dezvoltarea personală. [B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985.]

Managerii charismatici îi respectă pe cei care-i urmează și sunt preocupați de sentimentele și nevoile lor. [P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, R.H. Moorman și R. Fetter, „Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors“, *Leadership Quarterly*, 1, 1990, pp. 107-142.]

Îți dorești charismă? Cei mai buni indicatori sunt empatia și încrederea. [WFC Resources Newsbrief, februarie 2008, 5, p. 2.]

Capitolul 30

Respectul: Oferă ca să primești

Respectul este fundamental într-o organizație. Companiile care pun preț „pe oameni“ au tendința de a fi cu 40% mai performante, de-a lungul timpului. În asemenea organizații există culturi bazate pe un proces continuu de învățare, muncă în echipă și grijă pentru toți cei angrenați în proces. [R. Brayton Bowen, „Today's Workforce Requires New Age Currency: Responsibility, Respect, Relationships, Recognition and Rewards Work Well Together to Motivate Workers“, *HR Magazine*, martie 2004.]

Managerii sunt conștienți că bunele maniere sunt importante pentru a avea succes în relațiile stabilite la locul de muncă. Bunele maniere sporesc de asemenea performanțele echipei în a asculta, a răspunde nevoilor clienților, precum și de a conduce

un mediu de muncă extrem de divers. [Frances Hesselbein, „The Power of Civility: Demonstrate Appreciation and Respect“, *The Non-profit Times*, 16, nr. 21, 1 noiembrie 2002, p. 48(2).]

Absenteismul atinge cote ridicate în locurile de muncă din SUA și există o legătură directă între absenteism și moralul angajaților. Aproape de două ori mai multe companii cu un moral „slab/așa și-așa“ au raportat o creștere de absențe neplanificate în ultimii doi ani prin comparație cu majoritatea companiilor cu un moral „bun/foarte bun“ (33% față de 17%). Mai mult, 46% dintre companiile cu un moral scăzut al angajaților au indicat faptul că absenteismul neplanificat reprezintă o problemă serioasă pentru ele. [„Employers Still Struggle with High Cost of Absenteeism“, *HR.com*, 28 octombrie 2001, <http://www.hr.com/SITEFORUM&t=/Default/gateway&i=111642356281&application=story&active=no&ParentID=1119278060936&StoryID=1119648002296&xref=http%3A//www.google.com/search%3Fhl%3Den%26q%3DCCH+HR+Management+absenteeism%26aq%3Df%26oq%3D%26aqi%3D>.]

Când oamenii au fost întrebați ce aspect al încrederii consideră că este cel mai important, 44% au nominalizat credibilitatea. Interesant este că, în pofida importanței sale, respondenții afirmă că aceasta se întâlnește în numai 11,4% din situații. [Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*, AMACOM, New York, 2008.]

CUPRINS

Mulțumiri	5
Introducere	7

PARTEA I PREZENȚA: CE ANUME EMANI?

Capitolul 1	
Pasiunea: Transferul energiei pure	23
Capitolul 2	
Încrederea: Convingerea e contagioasă	28
Capitolul 3	
Congruența: Acțiune <i>versus</i> intenție	33
Capitolul 4	
Optimismul: Revizuieste-ți atitudinile	38
Capitolul 5	
Puterea pozitivă: Forța <i>nu</i> este charismă	43
Capitolul 6	
Energia și echilibrul: O ființă plină de viață	48
Capitolul 7	
Umorul și fericirea: Sentimente din interior	54

PARTEA A II-A
CALITĂȚILE FUNDAMENTALE:
INTERIORUL DETERMINĂ EXTERIORUL

Capitolul 8	
Autodisciplina: Voința înseamnă angajament	61
Capitolul 9	
Competența: Ceea ce nu știi te va răni într-un final	67
Capitolul 10	
Intuiția: Urmează-ți instinctul	72
Capitolul 11	
Scopul: Găsește-ți imboldul nelimitat	78
Capitolul 12	
Integritatea: Caracterul contează enorm	83
Capitolul 13	
Curajul: Ridică-te și luptă pentru ceea ce crezi	88
Capitolul 14	
Creativitatea: Dezvoltă-ți imaginația	94
Capitolul 15	
Concentrarea: Activitatea nu e totuna cu realizările . . .	100

PARTEA A III-A
COMUNICAREA: VORBEȘTE PLIN DE CONVINGERE

Capitolul 16	
Prezentarea: Educă, inspiră, amuză	109
Capitolul 17	
Interacțiunea cu oamenii: Chiar ești plăcut de ceilalți?	114
Capitolul 18	
Influența: Ajută-i pe alții să se convingă singuri	119

Capitolul 19	
Povestirea: Zugrăvește un tablou de ansamblu	124
Capitolul 20	
Contactul vizual: Cum să porți o discuție fără să vorbești	129
Capitolul 21	
Ascultarea: Poftim?	134
Capitolul 22	
Relaționarea: Legătura imediată	139

PARTEA A IV-A
MOBILIZAREA ALTORA:
COOPERAREA CONTAGIOASĂ

Capitolul 23	
Inspirația: Dă putere și conferă energie	147
Capitolul 24	
Stima de sine: Înțelege ego-ul	152
Capitolul 25	
Credibilitatea: Realitate <i>versus</i> percepție	157
Capitolul 26	
Motivația: Aprinde-le flacăra	162
Capitolul 27	
Bunăvoința: Mila și compasiunea	167
Capitolul 28	
Viziunea: Vezi, gustă, atinge, simte	172
Capitolul 29	
Empatia: Compasiunea creează prietenie	177
Capitolul 30	
Respectul: Oferă ca să primești	182

PARTEA A V-A
MECANISMELE SUBCONȘTIENȚE
DE DECLANȘARE: PUR ȘI SIMPLU,
UN LUCRU PARE CORECT SAU GREȘIT

Capitolul 31

Prezentările verbale: Chiar e vorba de cum spui 191

Capitolul 32

Comunicarea nonverbală: Gesturile întrec vorbele 197

Capitolul 33

**Stările emoționale: Înțelegerea sentimentelor
și a stărilor de spirit** 204

Capitolul 34

Înfățișarea fizică: Nu judeca (Mda, cum să nu!) 210

Capitolul 35

**Mecanisme de respingere (Nu-i îndepărta pe
cei din jur)** 214

Concluzie 219

Ce urmează? 221

Cercetări întreprinse în domeniu 223

**Pasiunea, încrederea, umorul,
optimismul, echilibrul, curajul,
autodisciplina, creativitatea,
intuiția... sunt doar câteva dintre
ingredientele care alcătuiesc
portretul unei persoane
charismatice.**

**Drumul spre succes e mai lesne
de parcurs decât ai putea crede.**